

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

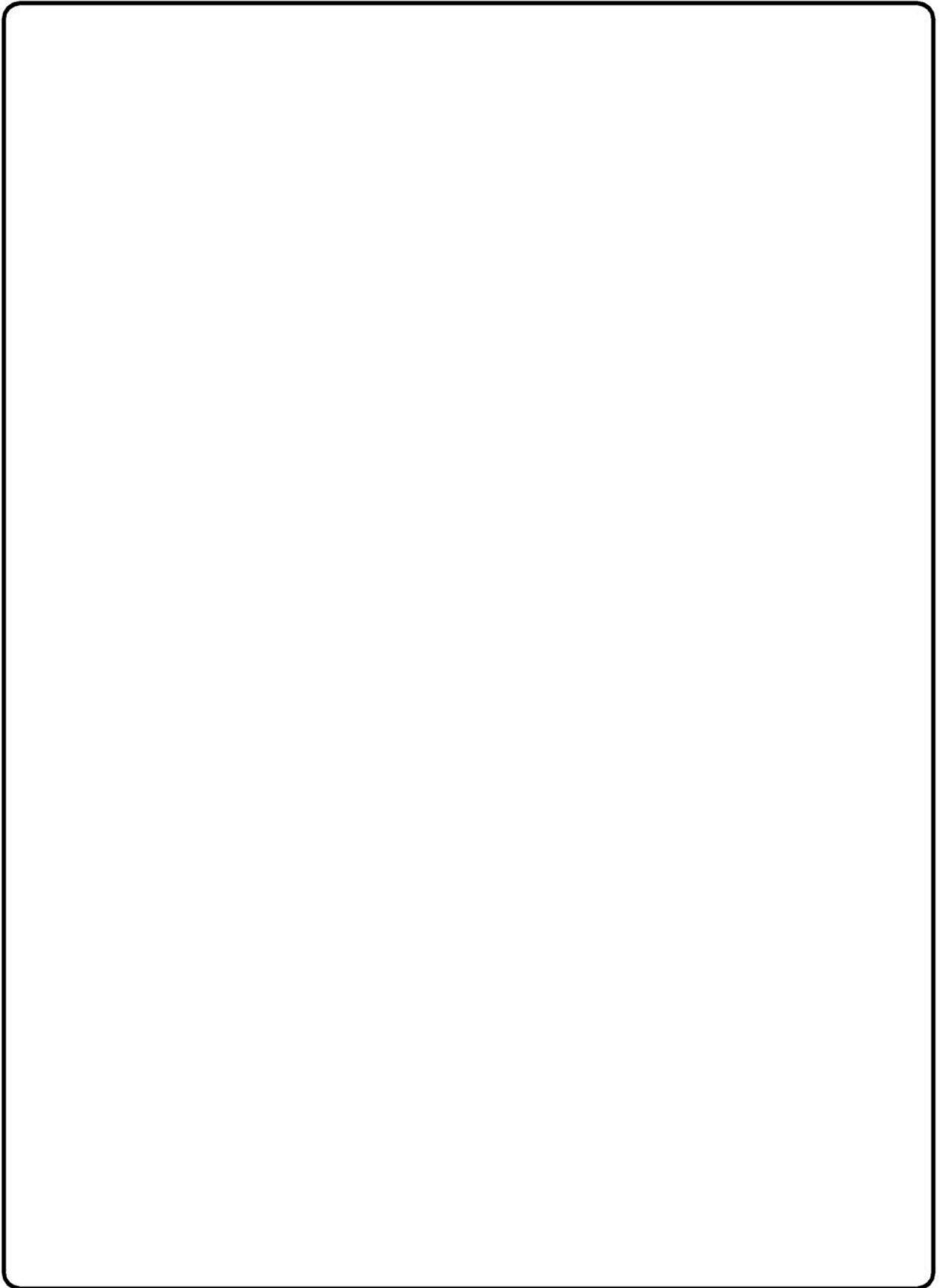


**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
-DICONIME- DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN”**

PRIMERA COHORTE

LICDA. VIOLETA SUSANA ARREDONDO COSPÍN

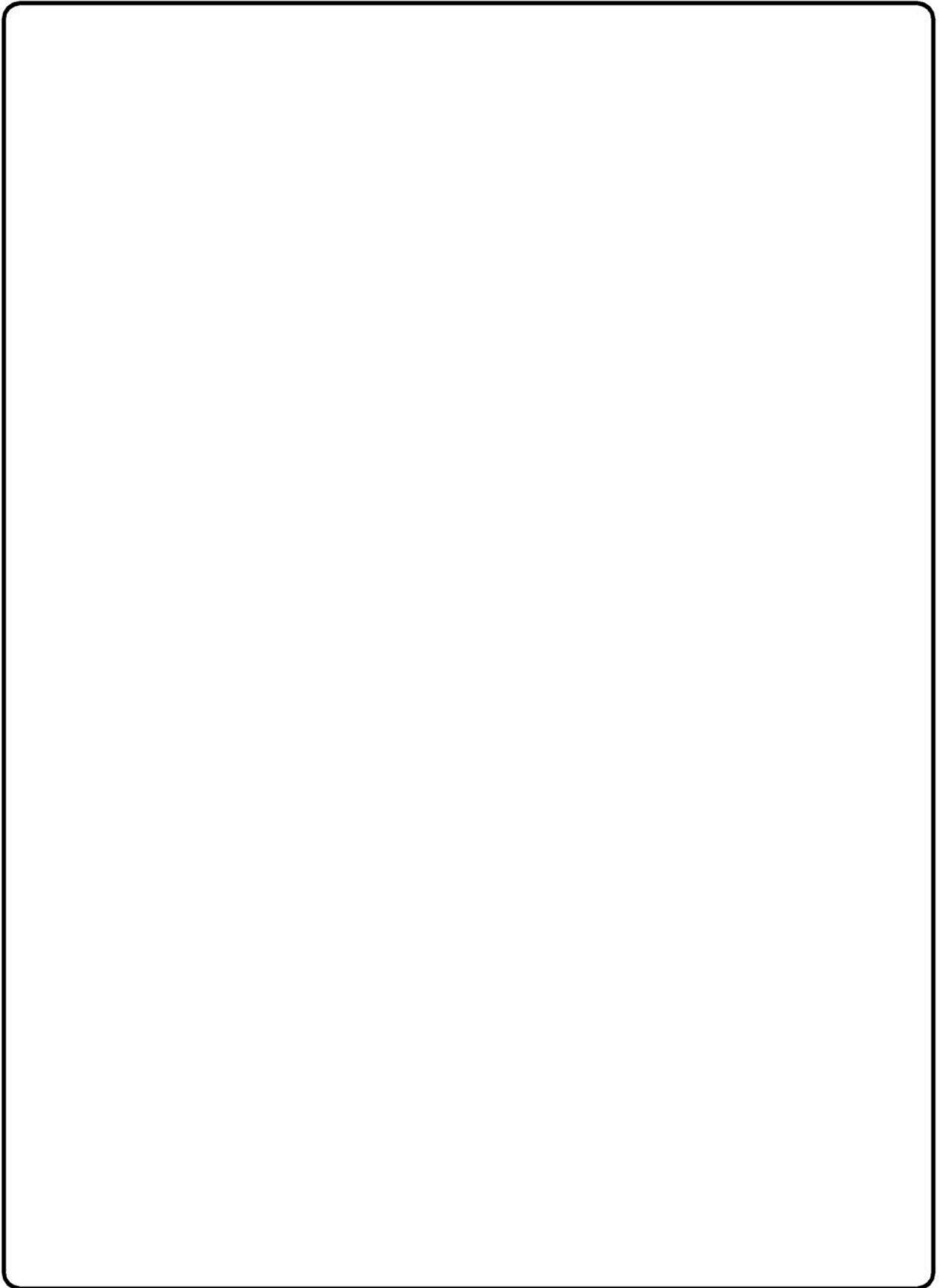
GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010



“Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero incluso una campaña brillante puede fallar si la estrategia es errónea”.

Joseph Napolitan.





ÍNDICE

Resumen	IX
Introducción	XI
Capítulo I: Marco teórico	1
I. Situación actual de la comunicación organizacional	1
II. Comunicación organizacional.....	2
III. Conceptos principales del enfoque.....	4
A. Orígenes del método sistémico.....	4
B. Enfoque sistémico.....	5
C. Método sistémico y los gerentes.....	5
D. Los públicos internos y el sistema de comunicación.....	6
E. Teoría X y teoría Y: Douglas Mc. Gregor.....	7
F. Teoría Z: William Ouchi.....	8
IV. Conceptos principales de la estrategia.....	8
A. Estrategias.....	8
B. Estrategia de comunicación.....	9
C. Vocabulario de la estrategia.....	10
Capítulo II: Descripción de la institución	13
I. Ministerio de Educación.....	13
A. Antecedentes.....	13
B. Misión, visión y objetivos.....	14
C. Tipo de institución.....	15
D. Estructura organizacional.....	15
E. Ubicación y áreas de cobertura.....	17
II. Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME-.....	17
A. Antecedentes.....	17
B. Objetivo y atribuciones.....	18
C. Estructura organizacional.....	19
D. Función principal.....	19
E. Ubicación.....	22
F. Público objetivo de DICONIME.....	22

Capítulo III: Diagnóstico.....	23
I. Diagnóstico comunicacional.....	23
A. Tipo de estudio descriptivo-exploratorio.....	23
B. Enfoque.....	23
C. Población.....	23
D. Muestra.....	23
E. Sujetos.....	24
II. Instrumentos y técnicas	24
A. Cuestionarios	24
B. Observación	24
C. Entrevistas individuales.....	25
III. Objetivos del diagnóstico	25
A. Objetivo general	25
B. Objetivos específicos.....	25
IV. Principales hallazgos.....	26
 Capítulo IV: Estrategia de comunicación	27
I. Estrategia de comunicación	27
A. Propuesta	27
B. Diseño.....	27
II. Fases del diseño.....	28
A. Primera fase: Necesidades.....	28
B. Segunda fase: Diseño de la estrategia	29
1. Objetivo general.....	29
a. Objetivos específicos.....	29
2. Audiencias.....	29
3. Mensajes.....	30
4. Capacitaciones.....	31
C. Tercera fase: Implementación.....	32
D. Cuarta fase: Evaluación de resultados.....	32
 Bibliografía.....	33

Apéndices	37
A1 Matriz de planificación estratégica por audiencia.....	39
A2 Guía para el desarrollo de capacitación.....	47
A3 Audiencia primaria.....	67
A3.1 Presentación en Power Point	69
A4 Audiencia secundaria.....	79
A4.1 <i>Taller de autoestima</i>	80
A4.1.1 Guía para el capacitador.....	82
A4.1.2 Pre-test de autoestima.....	83
A4.1.3 Presentación en Power Point	84
A4.1.4 Video “La cigüeña y la nube”.....	88
A4.1.5 Trifoliar.....	89
A4.1.6 Post-evaluación del curso.....	91
A4.1.7 Post-evaluación del evento.....	93
A4.2 <i>Métodos de casos sobre comunicación</i>	96
A4.2.1 Guía para el capacitador.....	98
A4.2.2 Pre-test de comunicación	99
A4.2.3 Presentación en Power Point	100
A4.2.4 Video “Cómo hablan los hombres por teléfono con su esposa.....	104
A4.2.5 Trifoliar.....	105
A4.2.6 Post-evaluación del curso.....	107
A4.2.7 Post-evaluación del evento.....	109
A4.3 <i>Curso de comunicación interpersonal</i>	112
A4.3.1 Guía para el capacitador.....	114
A4.3.2 Pre-test de comunicación interpersonal.....	115
A4.3.3 Presentación en Power Point	116
A4.3.4 Video “El principito”.....	121
A4.3.5 Trifoliar.....	122
A4.3.6 Post-evaluación del curso.....	124
A4.3.7 Post-evaluación del evento.....	126

A.5 Audiencia terciaria.....	128
<i>A5.1 Curso de comunicación afirmativa.....</i>	<i>130</i>
A5.1.1 Guía para el capacitador.....	132
A5.1.2 Pre-test de comunicación afirmativa.....	133
A5.1.3 Presentación en Power Point	134
A5.1.4 Video “¿Y tú necesitas unos lentes así?	137
A5.1.5 Trifoliar.....	138
A5.1.6 Post-evaluación del curso.....	140
A5.1.7 Post-evaluación del evento.....	142
<i>A5.2. Curso de liderazgo</i>	<i>144</i>
A5.2.1 Guía para el capacitador.....	146
A5.2.2 Pre-test de liderazgo.....	147
A5.2.3 Presentación en Power Point	148
A5.2.4 Video “Aliens.....	154
A5.2.5 Trifoliar.....	155
A5.2.6 Post-evaluación del curso.....	157
A5.2.7 Post-evaluación del evento.....	159
<i>A5.3. Curso de cohesión grupal.....</i>	<i>162</i>
A5.3.1 Guía para el capacitador.....	164
A5.3.2 Pre-test de cohesión grupal	165
A5.3.3 Presentación en Power Point	166
A5.3.4 Video “Selección Australia”	171
A5.3.5 Trifoliar.....	172
A5.3.6 Post-evaluación del curso.....	174
A5.3.7 Post-evaluación del evento.....	176

RESUMEN

La comunicación es de suma importancia en el diario vivir de las personas, debido a que están en constante movimiento, de la misma manera pasa con las instituciones del Sector Público de Guatemala, en especial la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación, la cual brinda un servicio a la población guatemalteca.

Por ser la comunicación organizacional un producto intangible, debe ser eficaz, eficiente e incrementar la productividad en el recurso humano que labora en una institución.

En la actualidad, hay instituciones que todavía siguen modelos obsoletos y no se da el valor que la comunicación organizacional ejerce como un papel clave y fundamental en todos los procesos, ya sean estos internos o externos. La razón se basa, en que si están mejores la comunicación interpersonal, entre todo el recurso humano que labora para la misma, se podrá trabajar con mayor satisfacción. Esto incidirá en el aumento de la productividad.

Esta investigación se dividió en cuatro capítulos, siendo un marco teórico, descripción de la institución, diagnóstico y estrategia comunicacional.

Asimismo, en los anexos se encuentra la matriz de planificación estratégica por audiencia, guía para el desarrollo de capacitación, material informativo, comunicativo y evaluativo por audiencia primaria, secundaria y terciaria.

También, hay que tener presente que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se dan entre los integrantes de una institución, así como lo interno y su entorno. Es decir, las persona por naturaleza son seres sociales que no pueden vivir aislados.

Con base a lo anterior, se puede concluir que las personas son las que sostienen a una institución, porque sin este recurso no existieran las mismas. Estas a su vez, deben estar bien, satisfaciendo sus necesidades para que "todas" las partes trabajen bajo un fin común y logren los objetivos planteados.



INTRODUCCIÓN

Las personas trabajan individualmente y en conjunto, pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar su éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para existir y alcanzar éxito personal.

Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por lo anterior, se hace difícil separar el comportamiento de las personas y de las organizaciones.

Por ello, el recurso humano debe ser tratado como ser humano primero para luego transformarse en empleado, y no a la inversa como se había pensado en años anteriores. Antes era ganar-perder, ahora se busca el ganar-ganar, cohesión grupal; donde los objetivos organizacionales como los objetivos individuales sean satisfechos.

Cada vez más instituciones reconocen que la comunicación ejerce un papel clave y fundamental en todos los procesos, ya sean estos internos o externos. La razón se basa, en que si está mejor la comunicación interpersonal, entre todo el recurso humano que labora para un departamento, área o dirección, se podrá trabajar con mayor satisfacción, lo cual incidirá en el aumento de la productividad.

Con base al normativo vigente de Postgrados de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, esta investigación se dividió por capítulos, de la siguiente manera: Capítulo I, se encuentra el marco teórico, en cual se abordan temas como la situación actual de la comunicación organizacional, enfoque y conceptos de la estrategia. En el Capítulo II, se desarrolla la descripción del Ministerio de Educación como de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME-, dentro del Capítulo III se describe el diagnóstico comunicacional y se presentan los hallazgos. Asimismo, el Capítulo IV desarrolla la estrategia de comunicación como las fases del diseño. También se presenta la bibliografía que da soporte a dicho estudio como los apéndices respectivos.

Debido a su importancia, el diagnóstico comunicacional fue realizado de mayo a julio de 2010, el objetivo principal era detectar las necesidades de comunicación en

DICONIME. Los objetivos específicos que se plantearon fueron determinar la relación que tiene la comunicación interpersonal con la productividad de la dirección, así como proponer una estrategia que reúna las necesidades reales y evaluar el comportamiento del personal que labora en DICONIME para medir la productividad a través de la estrategia planteada por medio de la observación e instrumento diseñado.

El enfoque del diagnóstico fue mixto. Contempló un estudio descriptivo-exploratorio, por ser un fenómeno no estudiado con anterioridad y a su vez analizar e interpretar el mismo. Por otra parte, las fuentes primarias que se utilizaron fueron las entrevistas, libros, documentos oficiales; secundarias: tesis, documentos especializados, artículos, y terciarias: diccionarios, páginas web. Las técnicas utilizadas fueron la observación encubierta, entrevistas individuales, árbol de problemas, cuestionario con escalamiento Likert aplicadas a 10 sujetos con muestra no probalística.

Con base al diagnóstico realizado, se pudo determinar que el director y subdirectores, conocen los elementos de comunicación, pero no le dan el valor que debería de tener tanto a nivel personal como institucional y que la comunicación interpersonal, sí afecta las actividades cotidianas de DICONIME; lo cual repercute en la productividad de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, y conociendo que las personas pueden aumentar o disminuir sus fortalezas o debilidades dependiendo de la manera en que se les trate, se desarrolla una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación de agosto a noviembre de 2010.

El objetivo general de la estrategia es desarrollar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la referida dirección. También aumentar las capacidades individuales de comunicación del personal, fortalecería las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia e incrementar el trabajar en equipo para favorecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la dirección.

Las fases de la referida estrategia son cuatro. La primera son las necesidades, basadas en los hallazgos del diagnóstico comunicacional. Segunda, es el diseño

de la estrategia, la cual contiene los objetivos, audiencias, mensajes clave, capacitaciones por grupo objetivo. En la matriz de planificación estratégica por audiencia, se desglosa las actividades, indicadores, responsables, cronograma, metodología por audiencia y costos.

Asimismo, la tercera fase es la implementación, la cual estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación y Formación del Ministerio de Educación, quien tiene bajo su responsabilidad las atribuciones de formación de recurso humano.

La evaluación es la cuarta fase, donde se evalúa el conocimiento del participante antes y después de la capacitación, al capacitador como al evento. Este paso es muy importante ya que sólo así puede comprobar si una estrategia es exitosa o no lo fue.

Por último, una estrategia de comunicación organizacional en DICONIME, incrementará las fortalezas que tiene el recurso humano y disminuirá los puntos de mejora actuales. Todo esto redundará en eficacia, eficiencia, productividad y mejora continua, en donde la comunicación es vital en todo proceso.

*“Las experiencias repetidas tienen una única finalidad:
enseñarle lo que no se quiere aprender”*

XIV

Capítulo I: Marco teórico

I. Situación actual de la comunicación organizacional

En la actualidad, todavía existen instituciones en sus diferentes categorías como salud, educación, empresas del Estado, telecomunicaciones, servicios públicos, vigilancia y seguridad, construcción, agrícolas, alimentos y bebidas, combustibles; que no cuentan con un Departamento de Comunicación Social y menos aún, le dan importancia a la comunicación organizacional.

“Muchas empresas en Guatemala, por no decir la mayoría, siguen modelos obsoletos en cuanto a comunicación se refiere. Administrativamente, aún existen jefes que creen que la confidencialidad de la comunicación interna es mejor que darla a conocer. La administración moderna recomienda compartir la información y pedir opinión de subalternos para sustentar un mejor criterio. Sin embargo, a diversos aspectos, principalmente el aspecto cultural, en la sociedad guatemalteca existen resabios de la administración antigua, limitando el progreso y la productividad de las empresas así como vedando a los subalternos sentirse parte de la misma.” (Pérez Rivera, 2006:2)

Tomando como base las exposiciones de los diagnósticos que los profesionales que están cursando la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ejecutadas en diferentes instituciones tanto públicas como privadas, se puede comprobar que la “Comunicación o el Departamento de Comunicación” no es prioridad en las mismas; estas funciones son realizadas por otro departamento y en algunas ocasiones las ejecuta un profesional con otra rama del conocimiento.

No obstante, las instituciones que sí lo tienen y trabajan bajo un Plan Operativo Anual o Estratégico, no han adoptado un Plan Estratégico en Comunicaciones (elemento organizacional fundamental), por ejemplo, dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Educación, sí hay una Dirección de Comunicación Social, cuenta con Comunicadores Sociales, pero no tiene aprobada una estrategia de comunicación para todo el Ministerio.

La falta de comunicación organizacional, genera diferentes tipos de problemas que se pudieran minimizar o mejorar a nivel general o en cada departamento, sin embargo, no se le da el valor que debe tener; lo cual afecta tanto a lo interno

como a lo externo de la institución.

Desarrollar, implementar y evaluar una estrategia de comunicación, es un valor institucional, y no un costo. En el siglo XXI todavía existen gerentes, propietarios, administradores de las empresas, que ven la comunicación como un gasto.

Otro punto importante a considerar, es que la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, fue la primera institución de educación terciaria en ofrecer a los profesionales egresados de las diferentes universidades del país la Maestría en Comunicación Organizacional. Luego, sale al mercado el posgrado de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de la Universidad Rafael Landívar.

Es importante mencionar, que las universidades privadas que ofrecen la Licenciatura en Comunicación y Letras, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, entre otras, ya tienen dentro del pensum de estudios un curso de "Comunicación Organizacional".

También la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a los estudiantes del 9no. semestre pueden optar a un "curso libre" sobre dicho tema.

Teniendo en cuenta lo anterior, y debido a la importancia que la Comunicación Organizacional sería bueno verificar el grado de posicionamiento que los egresados de estas maestrías poseen, si está suficientemente posicionada en Guatemala o brindarle a los los egresados de esta maestría un cargo en la Dirección o Departamento de Comunicación Social, en las instituciones del sector público, privado, académico, ONG's, fundaciones; debido a que ésta es la primera promoción de Magister en Comunicación Organizacional, que viene a fortalecer esta área del conocimiento.

II. Comunicación organizacional

El siglo XXI, es sin lugar a dudas, el siglo de la búsqueda de nuevos modelos de convivencia tanto a nivel personal como en la organización, implementando formas que permitan interactuar y que la especie humana sobreviva.

En algunas ocasiones, se le culpa a la “comunicación” por el fracaso de una empresa o por falta de ésta. Hoy en día, todavía hay instituciones que tienen el modelo militarista y de jerarquía, lo cual no permite el cambio y sólo escuchan a aquellos quienes forman parte de las “cabezas” del la empresa.

Sin embargo, al hablar de organización, primero se debe ofrecer una definición de ésta:

Según el libro Organizaciones y Políticas Públicas: una mirada desde el noroeste, escrito por Gámez Gastélum, Soria Romo y López Portillo Tostado (2006:158) “Organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; ésta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.” (Hall, 1996:29-50).

Esto significa que las organizaciones son *sistemas abiertos, en donde la comunicación se interrelaciona entre el ambiente y las personas, con la finalidad de alcanzar logros.*

La Comunicación Organizacional, se puede concebir desde diversas definiciones:

1. “Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.” (Rebeil y RuízSandoval, 1998:13-32).
2. “Proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influye en lo que sigue.” (Andrews y Baird, citado por Fernández, 2000:93).
3. “Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo

depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua.” (Maass, 1998:159-173).

4. “Es un conjunto de procesos como los diferentes aspectos de la organización que debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la misma.” (Nosnik, 1995:3).

Como puede observarse en las definiciones anteriores, hay la posibilidad de reflexionar y analizar los alcances que tiene la Comunicación Organizacional. Asimismo, es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados, en donde los actores principales son quienes lo hacen posible: *miembros de la organización*.

III. Conceptos principales del enfoque

A. Orígenes del método sistémico

Desde la antigüedad se discutía el concepto de sistema por Hesíodo (siglo VIII a.c.) y Platón (siglo IV a.c.). Sin embargo, el estudio de los sistemas como tales no preocupa hasta la segunda guerra mundial, cuando se pone de relieve el interés del trabajo interdisciplinar y la existencia de analogías en el funcionamiento de sistemas biológicos y autoáticos. En los años 50, L. von Bertalanffy propone su Teoría General de Sistemas, en la cual debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales.

Asimismo, define un sistema como “un conjunto de unidades de interrelación”. La teoría general de los sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren de estilo y propósito, entre los cuales se encuentran la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos

conceptos, modelos y principios de la teoría general de sistemas - como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, entre otras- son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

B. Enfoque sistémico

En el Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales, describe que “el enfoque sistémico revela una sensibilidad teórica particular del investigador, consistente en privilegiar, al recoger y analizar los fenómenos humanos, cinco conceptos:

1. Los fenómenos aislados no existen, deben ser considerados en interacción con otros fenómenos.
2. Un fenómeno no es comprensible si no es situado en un conjunto que conviene delimitar.
3. Cada fenómeno es tomado en un juego complejo de implicaciones mutuas de acciones y de retroacciones.
4. Cada sistema de interacciones tiene sus propias reglas de funcionamiento que constituyen una fuerza propia que se reproduce.
5. Cada fenómeno es a la vez autónomo y obligado, organizado y organizador, informante e informado y conviene tenerlo en cuenta.

Una acción, una comunicación, una interacción, analizada por sí sola no tiene sentido. Por ejemplo: Un segmento aislado de comportamiento es (como el juego de ajedrez), es decir, el comportamiento de “a”, una de las piezas -sea cuales sean sus “motivos” -suscita como respuesta el comportamiento de “b, c, d ó e” del otro, pero excluye, el contrario, de manera total el comportamiento de x, y y z, resulta imposible formular una regla que explicita el “movimiento que se ha efectuado.” (Mucchielli, 1996:309-310).

C. Método sistémico y los gerentes

Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de “factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones,

estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad” (Robbin & Coulter, 2005:35). Esto significa que los gerentes coordinan las actividades laborales de las partes de la organización y aseguran que estos elementos interdependientes estén trabajando juntos para alcanzar el logro de las metas de la empresa. Por ejemplo: el método sistémico reconocería que por muy eficiente que fuera el departamento de producción, si el departamento de marketing no anticipa los cambios en los gustos de los clientes y no trabaja con el departamento de desarrollo de productos para crear artículos que los clientes quieran, el desempeño general de la organización sufrirá problemas.

Es importante comprender que el método sistémico, entiende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras, y viceversa.

También esta teoría reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos. Ninguna organización sobrevive mucho tiempo si ignora lo externo.

D. Los públicos internos y el sistema de comunicación

En el libro Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas menciona “los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel, 1980:269). Esto significa que el vínculo que existe entre ambas es fuerte y dependen mutuamente.

Para que el funcionamiento de un reloj funcione adecuadamente “el sistema del mismo” debe estar bien. Cada pieza del mismo ya sea la batería, tornillos, cuerda, agujas deben estar en su lugar y trabajando perfectamente, para que “todo” trabaje apropiadamente. Si una pieza no responde de acuerdo a las necesidades, genera problemas, atrasos, caos.

Esto mismo, sucede con el sistema institucional y sus “partes” constituyen la razón de ser de la misma; debido a que no hay personas que la conformen no puede trabajar la misma. Por ello es importante que sea eficiente, efectiva,

productiva y competitiva, para ambas partes satisfagan sus necesidades.

Asimismo, es importante mencionar que “la efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales; es decir de sus públicos internos, sean satisfechas”. (Muriel, Op. Cit. 270).

E. Teoría X y teoría Y: Douglas Mc. Gregor

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones”, describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

La **teoría X**, está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción y la mediocridad de las masas. En el cual el trabajo es una forma de castigo. Ante esto se presentan dos necesidades urgentes que son la supervisión y la motivación.

Dentro de esta teoría, se menciona que el ser humano siente una repugnancia hacia el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza y tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Caso contrario, es la **teoría Y**, en la cual los empleados, describen al trabajo como una satisfacción=más esfuerzo = empresa debe liberar **actitud de sus trabajadores** para este resultado.

Esto significa que al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro, busca responsabilidades. Tiene la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora. Asimismo, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Esta teoría del hombre y del trabajo, que es la conducta de los gerentes o directivos, quienes motivan al recurso humano que labora en las mismas y determina el ambiente del trabajo.

F. Teoría Z: William Ouchi

Es también llamada “método japonés”, la cual ve a los empleados como seres humanos. En ella se implementan muchas cualidades orientales dentro de las empresas, en las cuales se reconoce en el otro una familia. Al ser reconocidos, ganan importancia y mejoran su rendimiento.

Esta teoría nos dice que los empleados que se sientan bien son aquellos que están incluidos en la cultura organizacional. Esto hace que los empleados, al sentirse parte de, luchan por la superación de la empresa y, en consecuencia, se auto-superen.

Utiliza tres principios: confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas.

IV. Conceptos principales de la estrategia

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, estrategia viene del latín *strategia* y este del griego, que es el arte de dirigir operaciones militares. Asimismo, en el libro *Marketing estratégico* menciona que “proviene del griego que significa “ejército” y, *Agein* que significa “guías”. Una estrategia es la forma de llevar a cabo los objetivos previamente establecidos; o bien es el plan o método elaborado para conducir una idea hacia un objetivo determinado.” (Asteguieta, s.a.:60).

A. Estrategas

Uno de los más importantes estrategas de la historia, afirmaba que la esencia de una buena *estrategia radicaba en la organización, disciplina y la rapidez de acción, tomando en consideración la iniciativa y saber cómo y cuándo se debe actuar*, fue Napoleón Bonaparte.

Asimismo, uno de los estrategas más controversiales en la historia debido a que implementaba la violencia e intolerancia como medio para cumplir sus objetivos trazados, fue Adolfo Hitler.

B. Estrategia de comunicación

“Es aquella que se puede desgranar en una serie de comunicaciones estratégicas agrupadas en tácticas” (Pérez, 2006:550). Es decir, es el soporte que permite abordar todo el proceso o curso de acción sistemática, coherente y sinérgica, la que permitirá establecer un marco de referencia sobre el que construir un discurso y una lógica de acción.

Es decir, la estrategia es la suma de tácticas (cadena de decisiones). Sin embargo, la estrategia de comunicación pública, es el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación.

El comunicador al diseñar la estrategia, tiene que prever el futuro, para lo cual es indispensable tener una visión anticipativa, para no improvisar soluciones. Por ello, es necesario identificar cual es la relación entre los públicos y la institución, estando alerta en su entorno para detectarlo a tiempo y evitar ruidos mediáticos.

Para llevar con éxito una estrategia de comunicación es indispensable tener una metodología para la resolución de un problema dado. ***Acá se debe preguntar cómo se debe hacer y no el qué se va hacer.*** Por ello, al momento de conocer el entorno se opta una manera para relacionarnos con los grupos objetivos y de responder a cualquier clase de cambio que se produjera o fuera a producirse en el entorno.

También, la estrategia de comunicación consiste en elegir un nicho mental y ocuparlo comunicativamente. En otras palabras se debe segmentar los grupos objetivos para trabajar cada uno su propio mensaje comunicativo. Si bien es cierto, la misión y visión son necesarias tomarles en consideración, la visión nos indica a dónde queremos llegar, pero no detalla cómo llegar a ella. Debido a esto, dentro de la estrategia se debe transmitir a los grupos objetivos los

valores que la misma tiene implícito.

Se comprende que una estrategia de comunicación lleva implícito una serie de tácticas que deben ser estudiadas de acuerdo a los grupos objetivos, metodología propia, mensaje, entorno analizado con anterioridad; teniendo presente que se debe prever situaciones para evitar improvisaciones en la ejecución de la misma.

C. Vocabulario de la estrategia

Término	Definición	Un ejemplo personal
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.	Estar sano y estar en forma.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Correr en la maratón de Londres.
Meta	Afirmación general del fin.	Perder peso y fortalecer los músculos.
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta.	Perder cinco kilos antes del 1 de septiembre y correr en el maratón el año que viene.
Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una "ventaja competitiva"	Cercanía a un gimnasio, una dieta adecuada.
Estrategia	Dirección a largo plazo.	Hacer ejercicio con regularidad, competir en maratones locales, seguir con la dieta adecuada.
Modelo de negocio	Cómo "fluye" la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.	Unirse a una red de cooperación (por ejemplo, inscribirse en un club de jogging)
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones. • Modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones 	Controlar el peso, los kilómetros que se corren y medir tiempos: si el progreso es satisfactorio, no hay que hacer nada; de lo contrario, hay que buscar otras estrategias y acciones.

Fuente: Dirección Estratégica, (7ma. Edición) Pearson Educación, S. A.

Capítulo II: Descripción de la institución

I. Ministerio de Educación

A. Antecedentes

En la tesis "Análisis de las Funciones Administrativas para una Eficiente Dirección Educativa" (Ruiz, 2003:4), describe que "con el Decreto No. 73 y se nombra a José Miguel Vasconcelos, como primer Ministro de Educación", para que este organismo fuera encargado de la administración educativa en la nación.

Sin embargo, en el libro "Historia del Ministerio de Educación de Guatemala", (Hernández, 1984:19), menciona que el acuerdo de creación del Ministerio de Instrucción Pública, fechado el 18 de julio de 1872, marca el inicio de la nueva era en educación. "Esta se caracterizaría por el nombramiento en el puesto de ministro de Instrucción, de verdaderos humanistas, especialistas que ayudarían en buena medida a gobierno liberal. El primero de ellos, el licenciado José Miguel Vasconcelos, nació en Sololá, cabecera del departamento del mismo nombre, en mayo de 1826, ingeniero en minas y ensayador de metales, ingeniero topógrafo, abogado con conocimientos de inglés, latín, francés y alemán."

"En enero de 1875, nace la Legislación Educativa con la Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, a partir de esa época se extinguen las comunidades religiosas que se encargaban de la educación en el país y comienzan a crearse las diferentes escuelas y surge la necesidad de legislar para dirigir la enseñanza pública." (Ruiz, loc. cit)

Desde este período surgen varias leyes hasta llegar al año de 1986-2000 donde existen dos instrumentos legales, en los que se puede encontrar la base jurídica y filosófica de la educación:

1. Ley Orgánica de Educación, (1977 a enero de 1991).
2. Ley de Educación Nacional (12 de enero de 1991, sin reglamento).

La Ley de Educación Nacional, es la que se encuentra vigente en la actualidad, el reglamento que la operativiza es el de la ley anterior. (Barrios, 2003:6).

Han existido a lo largo de la historia de la educación en Guatemala, muchos instrumentos legislativos, encargados de ejecutar acciones legales inherentes a la materia educativa, pudiéndose notar que se han asignado roles de administración educativa a diferentes personas, como Directores de establecimientos, Inspectores, Jefes políticos, vecinos, comisionados políticos, lo cual denota una diferencia en la coordinación del proceso educativo. En los últimos períodos se observan cambios cualitativos y cuantitativos en cuando a la asignación de roles y atribuciones, con el fin de rescatar el retraso tecnológico y administrativo hasta ahora utilizado, operando los procedimientos administrativos en uno ordenamiento vertical y con un estricto orden jerárquico."

Asimismo, el señor Pedro Barrera, bibliotecólogo del Ministerio de Educación, comenta que dentro de los estudios y escritos realizados por diferentes profesionales sobre los antecedentes históricos del Ministerio, hasta la fecha no se han encontrado en documentos, investigaciones, libros o leyes, el número como fecha del decreto o acuerdo gubernativo, en el cual surge el cambio de nombre de Ministerio de Instrucción Pública a Ministerio de Educación, con el que se conoce en la actualidad.

B. Misión, visión y objetivos

Con base al Acuerdo Gubernativo, número 225-2008 de fecha 12 de septiembre, menciona que la misión del Ministerio de Educación, es "Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor."

En el referido Acuerdo menciona que la visión es, "Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta."

Asimismo, el Gobierno de la República plantea como objetivo estratégico de su política educativa, el acceso a la educación de calidad con equidad, pertinencia cultural y lingüística para los pueblos que conforman nuestro país,

en el marco de la Reforma Educativa y los Acuerdos de Paz.

El Plan de Educación 2008-2012 plantea 8 políticas educativas, de las cuales cinco de ellas son generales y tres transversales.

1. Políticas generales

- a. Avanzar hacia una educación de calidad.
- b. Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables.
- c. Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar.
- d. Fortalecer la educación bilingüe intercultural.
- e. Implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa.

2. Políticas transversales

- a. Aumento de la Inversión Educativa
- b. Descentralización Educativa
- c. Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema educativo nacional

C. Tipo de institución

“El Ministerio de Educación es la institución del Organismo Ejecutivo Responsable de aplicar el régimen jurídico concerniente a los servicios educativos de los subsistemas escolar y extraescolar en toda la República, por lo cual deberá planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas relacionadas con la prestación de dichos servicios, de conformidad a la ley.” (Acuerdo Gubernativo número 225-2008).

D. Estructura organizacional

Con base al acuerdo referido en el párrafo anterior, el cual fue publicado en el Diario de Centroamérica, se emite el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación en el cual establece las funciones y los mecanismos de coordinación interna del Ministerio.

Asimismo, establece que para el despacho de los asuntos que le competen, el Ministerio de Educación desarrollará funciones sustantivas de gestión administrativa, apoyo técnico y control interno, como sigue:

1. Funciones sustantivas

Las funciones sustantivas estarán a cargo de:

- a. Despacho Ministerial, integrado por el Ministro y Viceministros.
- b. Dirección General de Gestión de Calidad Educativa
- c. Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa
- d. Dirección General de Acreditación y Certificación
- e. Dirección General de Currículo
- f. Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural
- g. Dirección General de Educación Extraescolar
- h. Dirección General de Educación Especial
- i. Dirección General de Educación Física
- j. Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo
- k. Dirección General de Monitoreo y Verificación de la Calidad
- l. Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa
- m. Dirección General de Coordinación de Direcciones Departamentales de Educación.
- n. Direcciones Departamentales de Educación

2. Funciones administrativas

- a. Dirección de Servicios Administrativos
- b. Dirección de Administración Financiera
- c. Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional
- d. Dirección de Recursos Humanos
- e. Dirección de Desarrollo Magisterial
- f. Dirección de Adquisiciones y Contrataciones
- g. Dirección de Informática
- h. Dirección de Comunicación Social
- i. Dirección de Cooperación Nacional e Internacional
- j. Junta Calificadora de Personal
- k. Jurado Nacional de Oposición

3. Funciones de apoyo técnico

- a. Dirección de Planificación Educativa
- b. Dirección de Asesoría Jurídica

4. Funciones de control interno

- a. Dirección de Auditoría Interna

E. Ubicación y áreas de cobertura

Las oficinas centrales del Ministerio de Educación está ubicada en la 6ta. Calle 1-87 zona 10, además, cuenta 25 Direcciones Departamentales de Educación -DIDEDUC- una en cada departamento de la República de Guatemala con excepción de Guatemala que tiene cuatro. Cada DIDEDUC, tiene la responsabilidad de proponer e implementar las políticas, planes, programas, proyectos y actividades del Ministerio de Educación.

II. Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME-

A. Antecedentes

El 29 de marzo de 1996, mediante Acuerdo Gubernativo No. 111-96 se crea la Unidad de Cooperación Nacional e Internacional del Ministerio de Educación (UCONIME), como órgano dependiente del Despacho Ministerial, y encargado de la coordinación, seguimiento y evaluación de la cooperación técnica y financiera, nacional e internacional, para el Sistema Educativo Escolar y Extraescolar. (sic)

Posteriormente, mediante el Acuerdo Gubernativo 377-2007 la UCONIME fue subrogada y se creó la Subdirección de Cooperación y Planificación Sectorial la cual dependía de la Dirección de Planificación Educativa. (sic)

Con base al Acuerdo Gubernativo Número 225-2008 del Ministerio de Educación donde propone mejoras a la estructura orgánica de la institución, se emite el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, y en el Título II,

Capítulo III FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, Artículo 24, se establecen las funciones internas de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME-, la cual sigue vigente.

B. Objetivo y atribuciones

La Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, que podrá utilizar las siglas DICONIME, “Es la dependencia del Ministerio de Educación encargada de coordinar, facilitar y apoyar el proceso de gestión, negociación y seguimiento de la cooperación técnica y financiera, ante las fuentes cooperantes nacionales e internacionales, a efecto de obtener, en las mejores condiciones, los recursos necesarios que complementen las disponibilidades de gobierno, para la ejecución de programas, proyectos y actividades, en el marco de las políticas educativas nacionales.” (Acuerdo Gubernativo Número 225-2008).

Dentro de sus principales atribuciones se encuentran:

1. Constituirse en el enlace institucional del MINEDUC, con la cooperación nacional e internacional representada en el país.
2. Identificar fuentes cooperantes, gestionar y negociar la cooperación técnica y financiera necesaria para complementar los esfuerzos nacionales, en el marco de las Políticas Educativas y los lineamientos del Despacho Ministerial.
3. Orientar y asesorar a las Direcciones del Ministerio, en materia de gestión de la cooperación nacional e internacional.
4. Emitir opinión y asesorar sobre las propuestas de convenios con instituciones y organismos de cooperación nacional e internacional, y participar en reuniones de programación y negociación de cooperación.
5. Ejercer la Secretaria Técnica de la Comisión Guatemalteca de Cooperación con la UNESCO.
6. Participar en la Red Interinstitucional de la Cooperación Internacional.

7. Mantener la coordinación en la gestión y negociación de la cooperación internacional con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
8. Mantener coordinación con la Red Interagencial de la Cooperación Internacional para Educación.

C. Estructura organizacional

La estructura organizativa de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- está constituido por varios niveles jerárquicos de la siguiente manera:

1. Una dirección
2. Dos subdirecciones
3. Tres secretarías
4. Nueve asesores (actualmente sólo están contratados ocho asesores).

D. Función principal

Con base al Manual de Funciones de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, describe las funciones principales:

1. Dirección

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal el planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades técnicas y administrativas de la dirección bajo su competencia.

2. Asesor de la Unidad de Informática

Es un puesto a nivel administrativo responsable de la Unidad de Informática de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional y del sistema informático de la misma.

3. Asistente de la Dirección

Es un puesto administrativo que tiene como función principal asistir en todas las funciones inherentes al puesto de secretaria-asistente de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional.

4. Secretaría Técnica de la Comisión Guatemalteca de la Cooperación con la UNESCO

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como principal el realizar las funciones inherentes al puesto de Secretaria Técnica de la Comisión Guatemalteca de Cooperación con la UNESCO.

5. Subdirector(a) de Cooperación Internacional Multilateral

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal el planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de la gestión, negociación, suscripción y seguimiento y seguimiento de las actividades técnicas y administrativas que se realizan sobre la cooperación internacional multilateral.

6. Asistente de Multilateral

Es un puesto a nivel administrativo tiene como función principal realizar todas las acciones relacionadas con la Subdirección de Cooperación Internacional, darle seguimiento a los proyectos en gestión y ejecución.

7. Asesor de Cooperación Internacional Multilateral

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal atender la gestión, negociación, administración y seguimiento a la cooperación financiera y/o técnica, reembolsable y no reembolsable con la fuente que se le asigne. Asimismo, apoya a las unidades ejecutoras del sector público en la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional multilateral.

8. Subdirector de Cooperación Nacional e Internacional Bilateral

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de la gestión, negociación, suscripción y seguimiento y seguimiento de las actividades técnicas y administrativas que se realizan sobre la cooperación internacional bilateral.

9. Asistente de la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional Bilateral

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal el atender las funciones inherentes al puesto de secretaria ejecutiva de la Subdirección.

10. Asesor de Cooperación Internacional Bilateral

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal el atender la gestión, negociación, administración y seguimiento a la cooperación financiera y/o técnica, reembolsable y no reembolsable con la fuente que se le asigne. Asimismo, apoya a las unidades ejecutoras del sector público en la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional bilateral

11. Asesor de Cooperación Nacional

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal la facilitación, registra y coordina las acciones de cooperación al Sector Educación, de los organismos gubernamentales, no gubernamentales, asociaciones y fundaciones acreditadas en Guatemala, para potenciar su impacto en la calidad y cobertura del sistema educativo.

12. Asesor de Becas

Es un puesto a nivel administrativo que tiene como función principal el Formular mecanismos e instrumentos que promuevan la formación y capacitación del recurso humano del Ministerio de Educación MINEDUC, con recursos externos, mediante la obtención de becas en campos de especialización educativa.

E. Ubicación

DICONIME se encuentra localizado en la 6ta. Calle 1-87 zona 10, Edificio 2, tercer nivel, Ala Sur, con horario de atención de 9:00 a 17:30 horas de lunes a viernes.

F. Público objetivo de DICONIME

El grupo objetivo principal de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional del Ministerio de Educación son los organismos nacionales, multilaterales y bilaterales que apoyan a través de la cooperación técnica o financiera para la ejecución de programas, proyectos y actividades del sector educación.

Capítulo III: Diagnóstico

I. Diagnóstico comunicacional

A. Tipo de estudio descriptivo-exploratorio

El diagnóstico contempló un estudio descriptivo porque “registra, analiza e interpretación actual, y la composición o proceso de los fenómenos”. (Tamayo y Tamayo, 2007:46). Su principal característica es que no está interesado en explicar por qué sucede dicho fenómeno, sólo describe.

Estudio exploratorio, debido a que es un tema poco tratado en DICONIME, el objetivo fue examinar el proceso de la comunicación interpersonal de los empleados para explicar si al mejorar la comunicación organizacional incrementa la productividad de la misma.

Transeccional, porque fue en un período determinado de mayo a julio de 2010.

B. Enfoque

El enfoque del diagnóstico fue mixto, es decir, cualitativo/cuantitativo. Cualitativo, para conocer las opiniones, juicios, interpretaciones del recurso humano y, cuantitativo para medir los métodos o canales utilizados con la finalidad de incrementar la productividad en la Dirección.

C. Población

Catorce profesionales que laboran en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional del Ministerio de Educación.

D. Muestra

Para realizar este diagnóstico se seleccionó una muestra no probabilística, en la cual "la elección no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra" (Hernández, 2006:241).

Por ello, el investigador decidió procedió a seleccionar intencionalmente a diez profesionales que laboran en DICONIME del Ministerio de Educación, debido a que ofrecían una gran riqueza de información para la recolección y análisis de datos.

E. Sujetos

El total de sujetos investigados fueron dos hombres y ocho mujeres de edades comprendidas de 35 años a 60 años.

II. Instrumentos o técnicas

A. Cuestionario

El cuestionario que se utilizó para el personal interno de DICONIME fue redactado con 10 preguntas cerradas utilizando el método de escalamiento Likert, para validar los datos cualitativos de la misma.

Es importante mencionar, que el escalamiento Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita a la persona que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, al cual se le asigna un valor número.

Las opciones se pueden expresar: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo -ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Otra opción sería, Siempre, la mayoría de veces sí, algunas veces si otras no, la mayoría de veces no, nunca.

También los entrevistados respondieron al porqué de la misma, esto convirtió dicho instrumentos en cuantitativo, y se transformó en un instrumento mixto.

B. Observación

Se utilizó la técnica de la observación encubierta o abierta, durante dos meses (mayo y junio), para observar a los encuestados y permitir que se comportaran

de manera natural para evitar que actuaran de manera diferente al saber que estaban siendo observados.

C. Entrevistas individuales

Se utilizó esta herramienta como técnica cualitativa, fue una entrevista no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados para obtener los puntos de vista y fueran más abiertos al expresar sus opiniones al respecto. Las respuestas proporcionadas fueron anónimas, para evitar sanciones por parte del Jefe Superior o Inmediato.

III. Objetivos del diagnóstico

A. Objetivo general

Detectar las necesidades de comunicación en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación, con la finalidad de implementar las herramientas comunicacionales a través de una Estrategia de Comunicación que permita satisfacer las necesidades reales del personal que labora en dirección.

B. Objetivos específicos

1. Relacionar si la comunicación interpersonal del personal que labora en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional afecta la productividad de la misma.
2. Proponer una estrategia que reúna las necesidades reales de DICONIME a través del instrumento de recolección de datos.
3. Evaluar el comportamiento del personal que labora en DICONIME para medir la productividad a través de la estrategia planteada por medio de la observación e instrumento diseñado.

IV. Principales hallazgos

Los datos tabulados y graficados como resultado de las herramientas utilizadas, fueron analizados minuciosamente llegando a la conclusión que los principales hallazgos son:

A.El director y subdirectores, conocen los elementos de comunicación, pero no le dan el valor que debería de tener tanto a nivel personal como institucional.

B.La comunicación interpersonal, sí afecta las actividades cotidianas de DICONIME; lo cual repercute en la productividad de la misma.

A pesar que se conocen los elementos de la comunicación, hace falta liderazgo gerencial para motivar al recurso humano con la finalidad de alcanzar metas y satisfacer sus necesidades profesionales con la finalidad de generar una atmósfera positiva y reducir conflictos interpersonales por el comportamiento de una persona.

Por lo anterior, se sugiere que una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación, ayudaría a satisfacer las necesidades de comunicación.

Capítulo IV: Estrategia de Comunicación

I. Estrategia de comunicación

A. Propuesta

La estrategia de comunicación propuesta para la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación, tiene como base el resultado del diagnóstico realizado de mayo a julio de 2010; en la cual se propone una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Dentro de los principales resultados obtenidos del cuestionario, la observación, entrevistas individuales, se mencionó que el director y subdirectores, conocen los elementos de comunicación, pero no le dan el valor que debería tener tanto a nivel personal como institucional. Asimismo, al comparar las respuestas obtenidas de las herramientas, reflejó que la comunicación interpersonal, sí afecta las actividades cotidianas de la DICONIME; lo cual repercute en la productividad de la misma.

Con el referido modelo, se pretende fortalecer la comunicación propositiva y asertiva del recurso humano que labora en DICONIME, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales. Como sabemos, para que exista comunicación, debe existir una realimentación de ambas partes e implementar un sistema en la cual cada “pieza” sea parte de un “todo” y se den cuenta que si “alguien” cae, los demás también caerán. Es decir, cada uno de los profesionales están interrelacionados por la misión, visión y objetivos del Ministerio de Educación y de DICONIME. Por ello, la formación del talento humano, será una inversión y no un gasto.

El mismo contempla “actividades formativas de información, educación y comunicación”, porque poseen una estructura específica de taller o curso, con un horario de inicio y finalización.

B. Diseño

Este modelo tomará como base los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en meses anteriores en DICONIME del Ministerio de Educación. Se tiene previsto realizarlo en cuatro etapas, las cuales se estarán describiendo y

explicando por separado. Las mismas son:

1. Necesidades
2. Diseño
3. Implementación
4. Evaluación de resultados

II. Fases del diseño

A. Primera fase: Necesidades

Para que exista una necesidad, debe haber un motivo que lo causa. Lo importante de los motivos consiste en que nos impulsan a cierta clase de acción; la misma puede provocar conductas diferentes en cada individuo. Y como en todo sistema, cada persona está interrelacionada con la otra, por diferentes situaciones ya sean personales, familiares, laborales, culturales, sociales, psicológicos; en la teoría de Maslow la jerarquía de motivos se divide en cinco etapas para completar la madurez. Primero se deben satisfacer los básicos o más sencillos para ir subiendo a la escala más alta. Se debe comenzar por las necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estimación y autorrealización.

Al verse insatisfecha, alguna necesidad produce una reacción que puede afectar de forma directa o indirecta la eficiencia, eficacia y productividad de una organización; en la cual se conviven ocho o más horas diarias.

Se recapitula que el director y subdirectores, conocen los elementos de comunicación, pero no le dan el valor que debería tener tanto a nivel personal como institucional. Asimismo, al comparar las respuestas obtenidas de las herramientas, reflejó que la comunicación interpersonal, sí afecta las actividades cotidianas de la DICONIME; lo cual repercute en la productividad de la misma.

Hasta el momento no se ha tomado en consideración el factor económico para la determinación de prioridades, sin embargo, en la matriz de planificación estratégica por audiencia se puede visualizar los costos por audiencia. (Ver apéndice A1).

Esta Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional, se sugerirá tanto a DICONIME como a la Dirección de Recursos Humanos, como insumo para ser tomado en cuenta para la implementación del mismo, debido a que ellos cuentan con un Departamento de Capacitación y Formación, que tiene bajo su responsabilidad este tipo de atribuciones.

B. Segunda fase: Diseño de la estrategia

El diseño va a contemplar las necesidades reales de DICONIME para ir reduciendo la brecha de las mismas con el objetivo deseado. Asimismo, el aprendizaje es mucho más efectivo cuando un participante llega a convencerse de la necesidad y se encamina al autodesarrollo.

1. Objetivo general

Desarrollar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- del Ministerio de Educación, a través de la implementación de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

a) Objetivos específicos

- 1) Aumentar las capacidades individuales de comunicación del personal que labora en DICONIME a través de una Estrategia de Comunicación Organizacional.
- 2) Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.
- 3) Incrementar el trabajar en equipo para favorecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.

2. Audiencias

Con la finalidad de determinar los grupos objetivos, mensaje, actividades,

cronograma, medios, indicadores, persona responsable y evaluación que debe ser desarrollada la estrategia por audiencia; con el propósito de medir si la estrategia fue exitosa o hay puntos de mejora.

Las audiencias en esta estrategia se dividen en:

- a) **Audiencia primaria:** Dirección y Subdirecciones
- b) **Audiencia secundaria:** Asistentes
- c) **Audiencia terciaria:** Asesores

Debido a que es necesario, contar con el aval correspondiente para la implementación de la estrategia, es indispensable que la audiencia primaria, conozca y apruebe el plan detallado para luego solicitar a la Dirección de Recursos Humanos la implementación y evaluación del mismo.

Según los datos vertidos en el diagnóstico, se pudo determinar que el grupo operativo (secundario), es necesario contactarlos antes que el terciario, para que todos estén “en zona” y continuar implementando la estrategia sin temor a que estén fuera de contexto.

3. Los mensajes

Los mensajes dirigidos a las audiencias, es hacerles comprender que la comunicación en cualquiera de sus manifestaciones (verbal o no verbal), es vital en la vida diaria de todas las personas. Se pretende posicionar que la “comunicación” es el alimento diario de las organizaciones, es de “doble vía” y es indispensable la “realimentación”.

En el desarrollo tanto del material informativo, comunicativo y evaluativo, las palabras claves serán: comunicación, ganar-ganar, cohesión grupal e imagen interna percibida vs imagen externa proyectada.

El tono que se utilizará será sobrio, dinámico, utilizando una manera descriptiva para expresar acciones o situaciones diarias en una organización. La escenificación de un hecho, situación o comportamiento que ocurre cotidianamente, hará que los participantes se identifiquen con una persona

o suceso, y traten de cambiar por iniciativa propia.

Se sugiere, tener un acercamiento con material de apoyo después de la capacitación, para reforzar comportamientos o actitudes para ir monitoreando cambios.

4. Capacitaciones

Como pudo observarse en la matriz de planificación estratégica por audiencia (apéndice A1) dentro de los medios a emplear en la Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional de DICONIME, están propuestos varios cursos, talleres y métodos de casos, para que las diferentes audiencias puedan desarrollar e incrementar sus conocimientos y competencias.

Por ello, se desarrolló una guía para el desarrollo de capacitación (apéndice A2) para que cualquier profesional tenga los lineamientos generales para el desarrollo de un evento de formación del recurso humano.

La misma describe brevemente los diferentes métodos para el desarrollo de personas, selección de instructor, costos, invitación, logística, evaluaciones, material informativo, comunicativo y evaluativo.

Con la finalidad de satisfacer las necesidades por audiencia se recomienda lo siguiente:

- a) **Audiencia primaria:** Concientizar sobre la importancia que tiene la estrategia de comunicación en una organización, por ello, es indispensable realizar una presentación de la misma para contar con el aval de la Dirección y Subdirecciones, para ser trasladada a la Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación y Formación para ser implementarla en DICONIME. (apéndice A3)
- b) **Audiencia secundaria:** El taller de autoestima, método de casos sobre la comunicación y curso de comunicación interpersonal (apéndice A4) , es para que la asistencia secretarial se de cuenta que la comunicación es vital en todo proceso.

- c) **Audiencia terciaria:** Los asesores con el taller de cohesión grupal y los cursos de comunicación afirmativa y liderazgo (apéndice A5), podrán incrementar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la DICONIME y por ende el Ministerio de Educación.

C. Tercera fase: Implementación

En esta etapa se debe incorporar a todo el ministerio, es decir, la impartición de una actividad de formación puede realizarla una persona de la Dirección de Recursos Humanos, un profesional de otra dirección, departamento o área.

Sin embargo, en la información del Plan Detallado, se va a desarrollar la técnica como métodos para que la Dirección de Recursos Humanos ejecute la Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional, diseñado específicamente para la DICONIME, de acuerdo a la necesidades priorizadas del Diagnóstico para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de comunicación.

Asimismo, el control y seguimiento estarán siempre a cargo de la Dirección de Recursos Humanos específicamente del Departamento de Capacitación y Formación del Ministerio de Educación, tomando el material diseñado para tal fin. Los resultados obtenidos serán trasladados a la Dirección de DICONIME para monitorear cambios del personal capacitado por audiencia.

D. Cuarta fase: Evaluación de resultados

Como en todo proyecto, la medición de resultados en formación es un aspecto interesante, y todos los que posean una amplia experiencia tendrán anécdotas al respecto; lo importante es el resultado.

Por el ello, en la Guía para el desarrollo de capacitaciones para DICONIME, se desarrollará una intervención para dar a conocer la forma en que se evaluará como los criterios de las mismas.

La evaluación, se realizará luego de cada capacitación, para ir observando cambios de comportamiento en el personal que labora en la Dirección.

Referencias de libros

Asteguieta, E. (s.a.). Marketing estratégico. Conocimientos básicos para llevar a cabo estrategias de marketing. s.e. Fotocopias, 60.

Barrios, M. A. (2003). Recopilación comentada de leyes, reglamentos, resoluciones y circulares educativas. Guatemala: s.e, 6.

Fernández Collado, C. (2001). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill, 93.

Gómez Gastelum, R., Soria Romo, R. y Portillo Tostado, C. (2006). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste. 1ra. edición. México: Publicado en Culicán, Sinaloa, 158.

Hall, R. H. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall, 29-50.

Hernández Sampieri, M., Collado, C. F. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. (4ta. Edición). México: Editorial McGraw Hill, 241.

Hernández, M. (1984). Historia del Ministerio de Educación. Creación y primeros años. Guatemala: CENALTEX-José Pineda Ibarra, 19.

Johnson, G. Sholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Traducción Yago Moreno López. (7ma. Edición). Madrid: Pearson Educación, S. A., 13.

Maass, M. (1998). La comunicación como factor de cambio en una organización en espacios de comunicación No. 3, UIA. México, 159-173.

Mucchielli, A. (1996). Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales. Traducción: José Miguel Marinas y Pablo Marina. España: Editorial Síntesis, S. A., 309, 310.

Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. (1ra. Edición). Ecuador: Editora Andina, 269, 270.

Pérez, R. A. (2006). Estrategias de comunicación. (3ra. Edición). España, Barcelona: Ariel Comunicación, 550-573.

Rebeil Corella, M. A. y RuízSandoval Reséndiz, C. (sic) (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Editorial Plaza y Valdez, 13-32.

Robbin, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. (8va. Edición). México: Editorial Pearson, 35.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. (4ta. Edición). México: Editorial Limusa, S. A., 46.

Referencias de leyes y reglamentos

Gobierno de Guatemala. (1996). Acuerdo Gubernativo 111-96 de fecha 29 de marzo.

Gobierno de Guatemala. (2007). Acuerdo Gubernativo 377-2007 de fecha 10 de agosto. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación.

Gobierno de Guatemala. (2008). Acuerdo Gubernativo 225-2008 de fecha 12 de septiembre. Diario de Centroamérica.

Gobierno de Guatemala. (2008). Políticas Educativas 2008-2012. Ministerio de Educación.

Gobierno de Guatemala. (2008). Manual de funciones de la Dirección de la Cooperación Nacional e Internacional (DICONIME).

Referencias de tesis

Pérez Rivera, M. R. (2006). Tesis Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional en Guatemala. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2.

Ruiz, R. (2003). Tesis análisis de las funciones administrativas para una eficiente dirección educativa (período 1996-2001). Facultad de Humanidades. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala, 4.

Referencias de artículos

Nosnik Ostrowiak, A. (1995). Análisis y planeación de la comunicación. Curso de comunicación organizacional: planeación y gestión efectiva de sus procesos. s.e., 3.

APÉNDICE

"Cuando alguien desea algo debe saber que corre riesgos y por eso la vida vale la pena."

Paulo Coelho

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Institución / persona responsable	Presupuest o estimado	Indicador	Evaluación					
				2011																				
				Nov	Dic	Ene	Feb	Ma	Ab	Ma	Jun	Ju	Ag	Sep	Oct	Nov								
Audiencia primaria: Dirección y Subdirecciones (3)																								
Aumentar las capacidades individuales de comunicación del personal que labora en DICONIME a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.	Concientizar sobre la importancia que tiene la implementación de una estrategia de comunicación en una organización.	Estrategia de Comunicación	Presentación de la estrategia a la Dirección como Subdirecciones.															Presentación en Power Point	Estrategia realizada.	Q. 10,000.00	Violeta Arredondo	Estrategia aprobada y con Vo. Bo. de autoridades.		
			Informar al personal de DICONIME sobre la asistencia en la capacitación.																Reunión	Estrategia socializada.	Q. 200.00	Subdirecciones	Confirmando participación.	
			Disponibilidad de la Dirección, Subdirecciones y Asesores en las fechas de capacitación.																	Reunión	Registro de capacitaciones en agenda.	Q. 800.00	Todo el personal de DICONIME	Involucramiento del personal para conocer la estrategia.
			Traslado de estrategia aprobada por DICONIME a la Dirección de Recursos Humanos.																	Oficio por escrito	Material entregado.	Q. 500.00	Violeta Arredondo	Implementación

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

A1
40

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Medios	Indicador	Presupuesto estimado	Institución / persona responsable	Evaluación	
				2010			2011														
				Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov					
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.	Audencia secundaria: Asistentes (3) La asistencia secretarial cuenta con herramientas de capacitación para desarrollar competencias y conocimientos en su lugar de trabajo La comunicación es vital en todo proceso.	La asistencia secretarial cuenta con herramientas de capacitación para desarrollar competencias y conocimientos en su lugar de trabajo	Selección de lugar														Taller de autoestima	Sala de reuniones	Q 300.00	Recursos Humanos	Pre y post evaluación de conocimientos. Evaluación de instructor como logística. Instructores, evaluara asistentes.
			Fecha y hora															Recursos Humanos			
			Selección de facilitador															Profesional del MINEDUC			
			Invitación a evento															Recursos Humanos			
			Participantes															50 % de personal que pone en práctica lo aprendido en el taller			
			Presentación en Power Point															475.00	Tiempo hora-hombre asistentes		
			Diseño de material informativo y comunicativo.															150.00			
			Diseño de instrumento de evaluación																		
			Validación de herramientas como material																		
			Toma fotográfica del evento																		
Material de apoyo: Hojas, marcadores.																					
Refrigerio																					
Parqueo																					

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Medios	Indicador	Presupuesto estimado	Institución / persona responsable	Evaluación		
				2010						2011												
				Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct						Nov	
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.	La comunicación es vital en todo proceso. La asistencia secretarial se de cuenta que la comunicación, es un proceso sistémico.	La asistencia secretarial se de cuenta que la comunicación, es un proceso sistémico.	Selección de lugar															Sala de reuniones	Q 300.00	Recursos Humanos	Pre y post evaluación de conocimientos. Evaluación de instructor como logistica. Instructor, evaluará asistentes.	
			Fecha y hora																Tiempo	Q -		Recursos Humanos
			Selección de facilitador																Capacitación	Q 500.00		Profesional del MINEDUC
			Invitación a evento																Registro de invitación	Q 50.00		Recursos Humanos
			Participantes																50% de personal que aplican los aprendidos en el curso	Q 475.00		Tiempo hora-hombre asistentes
			Presentación de material audiovisual																Presentación	Q 150.00		
			Diseño de material informativo, comunicativo y autoevaluación.																Trifoliar	Q 500.00		Violeta Arredondo
			Diseño de instrumento de evaluación de la actividad.																Ercuetas	Q 200.00		Violeta Arredondo
			Validación de herramientas como material																Material impreso	Q 100.00		Dirección DICONIME
			Toma fotografía del evento																Registro fotográfico	Q 150.00		Dirección de Comunicación Social
			Impresión de material de apoyo																Suministros de oficina	Q 200.00		Recursos Humanos
			Refrigerio																Comida	Q 100.00		Recursos Humanos
Parqueo																Personas atendidas	Q 40.00	MINEDUC				

A1
41

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

A1
42

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Evaluación						
				2010						2011												
				Nov	Dic	Ene	Feb	Ma	Ab	Ma	Jun	Ju	Ag	Sep	Oct	Nov						
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.	La comunicación es vital en todo proceso.	La asistencia secretarial fortalece las relaciones interpersonales para trabajar productivamente.	Selección de lugar														Sala de reuniones	Q 300.00	Recursos Humanos	Pre y post evaluación de comodidades. Evaluación de Instructor como logístico. Instructor, evaluará asistentes.		
			Fecha y hora															Tiempo	Q -		Recursos Humanos	
			Selección de facilitador																Capacitación		Q 500.00	Profesional del MINEDUC
			Invitación a evento																Registro de invitación		Q 50.00	Recursos Humanos
			Participantes																66% de personal capacitado		Q 150.00	Tiempo hora-hombre asistentes
			Presentación en Power Point																Presentación		Q 150.00	
			Diseño de material informativo y comunicativo.																Tinfoliar		Q 500.00	Violeta Arredondo
			Diseño de instrumento de evaluación																Encuestas		Q 200.00	Violeta Arredondo
			Validación de herramientas como material																Material impreso		Q 100.00	Dirección DICONIME
			Toma fotografía del evento																Registro fotográfico		Q 150.00	Dirección de Comunicación Social
			Material de apoyo: hojas, marcadores																Suministros de oficina		Q 200.00	Recursos Humanos
			Refrigerio																Comida		Q 100.00	Recursos Humanos
			Parqueo																Personas atendidas		Q 40.00	MINEDUC

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

A1
44

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Medios	Indicador	Presupuesto estimado	Institución / persona responsable	Evaluación			
				2010																			
				Nov	Dic	Ene	Feb	Ma	Ab	Ma	Jun	Ju	Ag	Sep	Oct						Nov		
Incrementar el trabajar en equipo para favorecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	Te escucho, te veo, te comprendo.	Aumentar el liderazgo en sus áreas de trabajo.	Selección de lugar																Sala de reuniones	Q 300.00	Recursos Humanos	Pre y post evaluación de conocimientos. Evaluación de instructor como logística. Instructor, evaluará asistencias.	
			Fecha y hora																	Tiempo	Q *		Recursos Humanos
			Selección de facilitador																	Capacitación	Q 500.00		Profesional del MINEDUC
			Invitación a evento																	Registro de invitación	Q 50.00		Recursos Humanos
			Participantes																	50% de personal capacitado	Q 475.00		Tiempo hora-hombre
			Presentación en Power Point																	Presentación	Q 150.00		
			Diseño de material informativo y comunicativo.																	Tinollar	Q 500.00		Violeta Arredondo
			Diseño de instrumento de evaluación																	Encuestas	Q 300.00		Violeta Arredondo
			Validación de herramientas como material																	Materiales impresos	Q 300.00		Dirección DICONIME
			Toma fotografía del evento																	Registro fotográfico	Q 150.00		Dirección de Comunicación Social
			Material de apoyo: hojas, marcadores.																	Suministros de oficina	Q 200.00		Recursos Humanos
			Refrigerio																	Comida	Q 300.00		Recursos Humanos
Parqueo																	Personas atendidas	Q 64.00	MINEDUC				

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional Matriz de Planificación por audiencia

Problema: Las autoridades de DICONIME no le dan importancia a la comunicación, lo cual está afectando las relaciones interpersonales y la autoestima del recurso humano.

Objetivo general: Implementar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	Año												Medios	Indicador	Presupuesto estimado	Institución / persona responsable	Evaluación			
				2010						2011													
				Nov	Dic	Ene	Feb	Ma	Ab	May	Jun	Ju	Ag	Sep	Oct						Nov		
Incrementar el trabajo en equipo para favorecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	Te escucho, te veo, te comprendo.	Mejorar el trabajo en equipo para procesos internos o externos de DICONIME.	Selección de lugar															Recursos Humanos	Q 300.00	Sala de reuniones	Recursos Humanos		
			Fecha y hora																	Q	Tiempo	Recursos Humanos	
			Selección de facilitador																		Q	Capacidad	Profesional del MINEDUC
			Invitación a evento																		Q	Registro de invitación	Recursos Humanos
			Participantes																		Q	50% de personal capacitado que pone en práctica lo aprendido	Tiempo hora-hombre
			Presentación en Power Point																		Q	Presentación	
			Diseño de material informativo y comunicativo.																		Q	Tripliar	Violeta Arredondo
			Diseño de instrumento de evaluación.																		Q	Encuestas	Violeta Arredondo
			Validación de herramientas como material																		Q	Material impreso	Dirección DICONIME
			Toma fotográfica del evento																		Q	Registro fotográfico	Dirección de Comunicación Social
Material de apoyo: hojas, marcadores.																		Q	Suministros de oficina	Recursos Humanos			
Refrigerio																		Q	Comida	Recursos Humanos			
Parqueo																		Q	Personas atendidas	MINEDUC			
Evaluación																		Q	500.00	Metodología aplicada en cada herramienta utilizada luego de cada actividad.	Informe de resultados		
Medir avances en la estrategia																		Total		Q. 29.837.00			

Para la implementación de los cursos, se desarrollaron guías para el facilitador, como material informativo, comunicativo y evaluativo para cada uno. Los mismos están desglosados en los apéndices correspondientes.

A1
46



Guía para el desarrollo de capacitación

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional

Dirección de Cooperación Nacional e Internacional
-DICONIME-



A2

48



Introducción

La organización y planificación de cualquier actividad que se realice por muy pequeña que sea, debe tenerse en consideración determinados pasos; y más aun cuando se trata de mejorar la comunicación y esta afecta al personal. Por ello, el presente manual presenta la capacitación que se planteó en la Estrategia de Gestión para la Comunicación Organización de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional –DICONIME, por audiencia, presentación de cada curso, guía del instructor, temas a desarrollar, metodología, entre otros.

Este material, se ha diseñado para orientar las actividades de un facilitador propuesto por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, para desarrollarse de acuerdo a estos lineamientos y objetivos planteados en la estrategia.

El diseño de estas capacitaciones, es para que el recurso humano de DICONIME, sea el protagonista activo en la reflexión sobre sus propias prácticas y experiencias para generar un cambio personal y por ente institucional.

Si los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, se puede determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar: Cambio de conducta en el personal, impacto positivo en la productividad de la empresa y por ende mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Recordemos, que en este viaje, nadie lo va a emprender solo, porque constantemente dependemos de otros, de manera intangible o tangible, para avanzar a nuestro destino.

I. Presentación

Acá se darán lineamientos generales para el desarrollo de un evento, como son las capacitaciones para el recurso humano que labora en una institución, específicamente para la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional -DICONIME- .

Es importante mencionar que las empresas utilizan diferentes métodos para el desarrollo de personas tanto a lo interno como a lo externo del trabajo. La formación que utilizan las instituciones es indistinta y se puede comenzar por cualquier de ellas. Con la finalidad de diferenciar la capacitación, a continuación se presentan las definiciones de la capacitación sugerida.

II. Definiciones

A. Capacitación

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

B. Curso

Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos.

C. Método de casos

Ejercicio práctico diseñado por un experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia; usualmente, no posee una única solución y para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.

D. Taller

Actividad de formación estructurada durante la cual se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo la última predominante.

E. Selección del instructor

Debido a que no se cuenta con un renglón presupuestario para implementar y ejecutar la misma, se sugiere utilizar formadores internos de las diferentes Direcciones del Ministerio.

Muchas veces se ha escuchado en una capacitación, taller, seminario, curso que habrá un experto, instructor, facilitador, pero ¿realmente se conoce la diferencia entre cada uno?. En este punto, también radica la importancia que se alcancen los objetivos de aprendizaje previstos. Se define lo siguiente:

1. **Experto:** Persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

2. **Experto reconocido:** Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.

3. **Instructor:** Al igual que el experto, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o no; por ejemplo, puede basarse en una metodología que no ha diseñado personalmente o en un libro escrito por otro.

4. **Facilitador:** Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la visión y misión de la organización, o su modelo de valores y/o competencias.
 - a. Un experto puede ser, además, un facilitador.

 - b. Un experto puede diseñar una actividad que luego será impartida por un instructor.

 - c. Un instructor puede ser, además, un facilitador.

 - d. Un instructor y/o un facilitador no deben, ser necesariamente expertos.

5. **Formador de formadores:** Instructor que imparte una actividad a otros instructores para que estos puedan -a su vez- impartir una determinada actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.

6. **Manual o guías para formador de formadores:** Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.

III. Costos y presupuestos ¹

La cantidad de dinero que se invierte en cada capacitación, puede variar si se realiza en algún Salón del Ministerio de Educación, hotel o donde consideren más adecuado; siempre y cuando se cumplan los objetivos que se pretenden alcanzar.

Se debe contemplar en el presupuesto las distintas partidas para alquiler del espacio (si fuera necesario), material informativo, comunicativo y de evaluación, refrigerio, fotocopias. Los mismos se deben analizar y contabilizar donde corresponda. De este modo, se ahorra más de un susto y carreras a última hora. El presupuesto necesita ser realista y preciso a fin de que no falte dinero.

IV. El proceso de invitación

Debido a la Dirección de Recursos Humanos, tiene bajo su responsabilidad un Departamento de Capacitación y Evaluación del

¹ Apéndice A1: Matriz de Planificación Estratégica por Audiencia.

Desempeño, serían ellos los indicados para girar la invitación institucional a la Dirección correspondiente, tanto por memorándum como vía electrónica.

La misma, es trasladada al Jefe Inmediato para ser informarle al personal a su cargo, sobre dicha capacitación y coordinar actividades.

Luego de la entrega oficial de las mismas, el profesional responsable de la Dirección de Recursos Humanos, procede a realizar un recordatorio electrónico a los participantes para confirmar su asistencia y darles seguimiento.

V. La logística merece atención

A. Elección de la sede

Es sin duda el primer factor que se debe tomar en cuenta al organizar la actividad. El mismo involucra no solo la elección del lugar donde se desarrollará el mismo, sino también muchos otros aspectos, como su ubicación, accesibilidad, estacionamientos, seguridad, iluminación natural y artificial, equipo audiovisual o de cómputo, sonido y ambientación.

Para realizarla la actividad en cualquier salón que tiene el Ministerio de Educación, se debe ingresar a la "Mesa de ayuda" (programa interno), el cual permite realizar reservaciones de las salas que se encuentran en la planta central manejando la disponibilidad de las mismas y permitiendo planificar las actividades automáticamente.

Dependiendo de la cantidad de personas, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

1. Nombrar a un coordinador del evento
2. Contar con servicio de limpieza, antes, durante y después de la actividad.
3. Verificar sonido (micrófonos) y si fuera necesario un técnico.
4. Servicio de café.
5. Apoyo con otras Direcciones para la solicitud de parqueos.

B. Fecha y duración del evento

Para escoger la fecha de realización, y el periodo de duración se deben tomar en cuenta aspectos como la disponibilidad del grupo objetivo en asistir al mismo o remitir la calendarización con antelación para evitar contratiempos.

Asimismo, se tiene previsto que la duración de cada curso tenga una duración máxima de 45 minutos, con la finalidad de hacerlo dinámico y que los asistentes deseen participar en el siguiente módulo. Esto se aplica para todas las audiencias.

C. Refrigerios

Un aspecto casi infaltable en cualquier evento es el refrigerio o "coffee break". Como no es mucho tiempo cada capacitación, se puede ofrecer café, agua y, dependiendo del presupuesto acompañarlo con algunas galletas.

Si se compran galletas, con presupuesto de la Dirección de Recursos Humanos, se deberá pasar un listado de asistencia adicional, para adjuntarlo a la factura y liquidarla.

D. Equipos

Tener en cuenta que para los cursos es necesario contar con un equipo de cómputo y verificar que funcione correctamente. Si fuera necesario, solicitar el equipo de sonido (micrófono) como apoyo al técnico designado. También, debe considerarse extensiones de energía eléctrica o regletas, por cualquier imprevisto.

No olvidar hacer una previa verificación de que cada aparato funcione bien; en particular asegurarse un día antes del evento. Deben ser colocados con antelación a la hora designada, para no retrasar el inicio del evento.

E. Fotografías

El dejar imágenes del evento, es indispensable para verificar que la actividad se llevó a cabo y visualizar de una mejor manera la organización del evento en todas sus etapas. Para esto se podría

solicitar el apoyo del fotógrafo de la Dirección de Comunicación Social o alguna persona podría hacer tomas y remitirlas para documentar la misma.

F. Material impreso

Para brindar el mejor servicio tanto para los participantes como al facilitador es necesario contar con material con el material informativo, comunicacional y de evaluación disponible. Se sugiere llevar uno o dos adicionales por cualquier imprevisto, así como hojas en blanco.

G. Fotocopias

La reproducción de material, estará a cargo principalmente por la Dirección de Recursos Humanos y si surgiera algún imprevisto, por la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional. Las fotocopias, deben estar listas mínimo un día antes, para contar con todo el material indispensable para llevar a cabo la capacitación.

H. Personal de apoyo

El recurso humano, se hace indispensable para la buena ejecución de un evento. En el caso de las capacitaciones si el grupo de participantes es pequeño no es indispensable contar con personal de apoyo. Si un grupo mayor, se necesitaría una persona para entregar y solicitar las boletas de evaluación.

I. Cursos

Los cursos serán dictados (de preferencia) por profesionales del Ministerio de Educación, cuya experiencia, estudios, conocimientos y competencias sean las indicadas para impartirlas. Caso contrario, la Dirección de Recursos Humanos, seleccionará al profesional para la misma.

Sobre el desarrollo de los cursos que se sugieren en la Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional, se estarán presentando individualmente más adelante; así como la guía para el facilitador, evaluación. Los mismos tendrán una duración máxima de 45 minutos de principio a fin.

VI. Evaluaciones

En una actividad de formación son relevantes, desde el lugar y la luz ambiente, hasta el refrigerio ofrecido. Por ejemplo: Si se cuenta con el presupuesto para realizar las capacitaciones en un hotel, y el servicio no es el esperado, deberá contar con algún indicador para poder actuar en consecuencia: podría ser una queja hasta no realizar más actividades en el mismo lugar.

Ahora bien, las encuestas pueden medir la satisfacción de los participantes en relación al lugar, tema, material, conocimientos antes o después de la capacitación. No hay que dejar fuera de la evaluación

al instructor, porque hay aquellos que entretienen y divierten a los asistentes pero no dejan o transmiten ningún contenido o conocimiento y, desde ya, sin lograr alcanzar los objetivos propuestos para la actividad de formación planificada.

Otra evaluación, es la de conocimientos de los asistentes antes y después de la capacitación recibida.

Una correcta evaluación de resultados implica, la elección de criterios de medición según el objetivo que se desee alcanzar. Al respecto, en el Plan Detallado, se estará presentando los indicadores definidos por actividad propuesta.

A. Cómo fijar criterios para la evaluación de resultados

En este tema se puede sugerir que en cuanto a criterios para evaluación de resultados, los siguientes con una pequeña descripción:

- 1.Participantes:** La opinión de los participantes es importante, por ello se debe solicitar después de haber concluido la actividad para medir la localización, instructor, material, curso. En el material realizado para las diferentes audiencias se adjuntan el pre y post test para medir el conocimiento del recurso humano.
- 2.Instructor:** Muy pocas veces que le solicita la opinión al instructor, la cual podría ser luego o días después, esto con la finalidad de que comparta desde su punto de vista si el grupo en general o

alguna persona dificultó la actividad, alguien no participó, resolvieron conflictos, etc.

3. Informe del instructor: Este informe debería ser una evaluación de las actividades formativas a su cargo, con la finalidad de mejorarse.

4. Jefe: La Dirección de Recursos Humanos debe remitir una encuesta a los Jefes Inmediatos para conocer si hubo cambio de comportamiento o grado de conocimientos posterior a la capacitación.

5. Recursos Humanos: Es el responsable de la implementación, control y seguimiento de la Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional de DICONIME. También deberá ser la responsable de emitir un informe final de cada actividad realizada.

Otro punto importante, es definir los indicadores a utilizar. Estos pueden ser presentados en %, en otros casos serán indicadores de tipo cualitativo o comportamientos. Siempre, deben fijarse indicadores para medir el progreso, y si se cumplió el objetivo trazado. Como la formación es una inversión y, por lo tanto, debe ser medida y evaluada como cualquier otra que el Ministerio de Educación realice.

Para unificar la evaluación de cada curso, se tiene previsto utilizar tres herramientas; una antes del curso para medir el conocimiento

que se tiene y dos hojas de evaluación al finalizar el mismo; con la finalidad de obtener información para la planificación de los siguientes eventos, distribución de los recursos, contratación de facilitadores, etc. En cada audiencia se encuentran los instrumentos que serán distribuidos en cada curso, siendo:

B. Hoja de evaluación al evento

En la misma, se va a calificar los siguientes aspectos: estructura y contenido del curso, instructor y organización. También tiene un espacio para comentarios adicionales por parte del participante, el cual será distribuido en cada capacitación que se imparta. Se encuentra disponible en el material diseñado para cada audiencia.

C. Evaluación del curso e instructor

Este formato pretende evaluar el curso en sí, desde el contenido y estructura del curso, habilidades del instructor, y organización del evento. El participante deberá responder con sinceridad para mejorar en cada evento que se realice.

D. Informe de evaluación del instructor

Se sugiere solicitar al facilitador un informe de evaluación sobre el curso impartido, para conocer desde la perspectiva de él, el comportamiento de algún participante que necesite ser

"monitoreado", si fue propositivo en sus intervenciones o fue una barrera para el buen desempeño de la actividad.

E. Validez

Una vez diseñado el borrador definitivo, y se delimita la información, formuladas las preguntas, definido el número de ellas que vamos a incluir en el cuestionario y ordenadas las preguntas, corresponde llevar a cabo la realización de la prueba piloto y la evaluación.

También se identificarán las preguntas más adecuadas, enunciado correcto y la categorización de las respuestas.

F. Presentación de resultados

Como se mencionó en la estrategia, los resultados obtenidos serán tabulados, graficados, evaluados, y trasladados al Director para su conocimiento y seguimiento respectivo.

VII. Material informativo, comunicativo y evaluativo²

La imagen de un evento, es indispensable. Por ello, en todo el material que se diseñe se estará utilizando una misma imagen para darle continuidad a la actividad, y que los asistentes posicionen el concepto. Queda a discreción de la Dirección de Recursos Humanos como del Departamento de Capacitación y Formación si coloca el logotipo del

² Para efectos académicos, los logotipos institucionales del Ministerio de Educación como de DICONIME, no serán colocados en el material diseñado.

Ministerio de Educación en lo que se produzca.

Por lo anterior, se mantendrán la misma imagen en todas las piezas informativas, comunicativas y evaluativas en el desarrollo de esta estrategia; a las cuales se les agregará imágenes que vayan acorde al tema a desarrollarse.

A. Presentación

Se utilizará la imagen que se encuentra en la portada de esta guía, recordando no saturar la diapositiva, lo ideal es utilizar tamaño 32 puntos con letra legible.

Puede apoyarse con imágenes que den soporte al tema, para hacerlo más atractivo a las personas que asistan y dinámico.

B. Guía para el facilitador

Este material será diseñado para orientar las actividades del facilitador en los cursos, no es un material para impartir clases magistrales, sino sólo es una guía para acompañar la presentación oral, dinámicas del facilitador. También contendrá el objetivo que se desea alcanzar como metodología

Cada curso, tendrá a su disposición la guía respectiva, la cual se puede modificar luego de cada capacitación para buscar la mejora continua, manteniendo la imagen indicada. La misma se encuentra disponible para la audiencia secundaria y terciaria, por tema a desarrollar.

C. Trifoliales

Este material, comunicará los puntos principales de la capacitación, para que el recurso humano cuente, recuerde lo tratado en la capacitación y lo pueda consultar las veces que fuese necesario.

Cuantas más veces tenga acceso a la información, se llegará a posicionar en la mente del recurso humano, trasladándose en acciones.

Se utilizarán la imagen de esta estrategia, insertando elementos gráficos para mayores resultados tanto visuales como de comunicación.

A2
66

AUDIENCIA PRIMARIA

Presentación de Estrategia



A3

68



Estrategia de Gestión para la comunicación organizacional en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional –DICONIME- del Ministerio de Educación

Licenciada Violeta Susana Arredondo Cospin
Carné 100018369



Comunicación Organizacional

Temas:

1. Teoría
2. Institución
3. Diagnóstico
4. Estrategia



Institución

Temas:

1. [Teoría](#)
2. **Institución**
3. [Diagnóstico](#)
4. [Estrategia](#)



5



Diagnóstico
• Necesidades



Diseño de la estrategia
• Objetivo general y específicos
• Selección de instructor
• Plan detallado
• Audiencias
• Mensajes



Implementación
• Recursos Humanos



Evaluación
• Pre-test
• Post-test al curso
• Al evento

Estrategia de gestión para la Comunicación organizacional

Diagnóstico Metodología

Temas:

1. [Teoría](#)
2. [Institución](#)
3. **Diagnóstico**
4. [Estrategia](#)

1. Tipo de estudio
3. Enfoque
4. Población
5. Muestra
6. Instrumentos y técnicas

Objetivos

1. Necesidades
2. Relacionar Comunicación interpersonal - productividad
3. Proponer estrategia

5

Principales hallazgos

Temas:

1. [Teoría](#)
2. [Institución](#)
3. **Diagnóstico**
4. [Estrategia](#)

1. El Director y Subdirectores, conocen los elementos de comunicación, pero no le dan el valor a nivel personal como institucional. ■
2. La comunicación interpersonal afecta las actividades cotidianas de DICONIME; lo cual repercute en la productividad de la misma. ■

6

Estrategia **Objetivo general**

Temas:

1. [Teoría](#)
2. [Empresa](#)
3. [Diagnóstico](#)
4. [Estrategia](#)

Desarrollar acciones de capacitación para gestionar la comunicación afirmativa en el recurso humano de -DICONIME- del Ministerio de Educación, a través de la implementación de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.

Audiencia primaria **Directora y Subdirectoras (3)**

Objetivo comunicacional	Mensaje	Medios
Aumentar las capacidades individuales de comunicación del personal que labora en DICONIME a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.	Concientizar sobre la importancia que tiene la implementación de una estrategia comunicación en una organización.	Presentación en Power Point
		Reunión
		Oficio por escrito

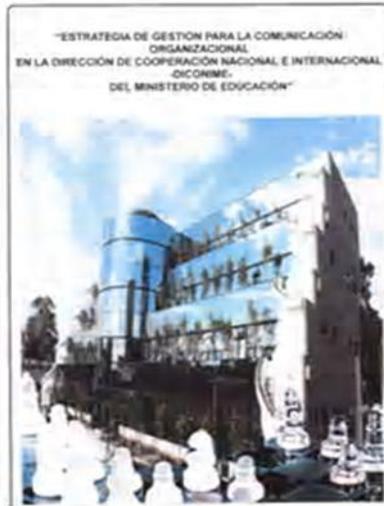
Audiencia secundaria Asistentes (3)

Objetivo comunicacional	Mensaje	Medios
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.	La comunicación es vital en todo proceso.	Taller de autoestima
		Método de casos sobre la comunicación
		Cursos de comunicación interpersonal

Audiencia terciaria Asesores (8)

Objetivo comunicacional	Mensaje	Medios
Incrementar el trabajar en equipo para favorecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	La comunicación obtiene buenos resultados.	Curso de comunicación afirmativa
		Curso de liderazgo
		Taller de cohesión grupal

Material



Guía para el desarrollo de capacitación

Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional

Dirección de Cooperación Nacional e Internacional
-DICONIME-



Matriz de Planificación Estratégica por audiencia

Objetivo comunicacional	Mensaje	Producto	Actividades	2010		Año 2011												Medios	Indicador	
				No	Di	En	Fe	Ma	Abr	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oct	Nov				
Audiencia primaria: Dirección y Subdirecciones (3)																				
Aumentar las capacidades individuales de comunicación del personal que labora en DICONIME a través de una Estrategia de Gestión para la Comunicación Organizacional.	Consolidar sobre la importancia que tiene la implementación de una estrategia comunicacional en una organización.	Estrategia de Comunicación	Presentación de la estrategia a la Dirección como Subdirecciones.														Presentación en Power Point	Estrategia realizada.		
			Reforzar al personal de DICONIME sobre la existencia en la capacitación.															Reunión	Estrategia socializada.	
			Disponibilidad de la Dirección, Subdirecciones y Asesores en las fechas de capacitación.																Reunión	Registro de capacitaciones en agenda.
			Plazo de estrategia aprobada por DICONIME a la Dirección de Recursos Humanos.																Oficio por escrito	Material entregado.

Guía para el facilitador

Curso Comunicación Interpersonal

Audiencia: Secundaria Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito: Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en DICONIME.

Dirigido a:
Profesionales de nivel asistencial.

	Guía del profesor	Guía del alumno	
Objetivos	Los seres humanos somos seres sociales.	Mejorar las relaciones personales como comunicación interpersonal.	Materiales necesarios • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es comunicación interpersonal? Elementos de la comunicación Bareras Cómo vencer las barreras Cuales son las ganancias Énfasis en el respeto y valores 	<ul style="list-style-type: none"> Saber que la comunicación va inmersa en las relaciones interpersonales. 	
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> Test de comunicación Evaluación a los cursos Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que tanto sabe y conoce sobre el tema, reforzado por el trifoldar. Observación y cambio de conducta. 	Otros recursos • Cafonetas • Laptop • Sonido (boquinas)
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> Presentación en el Power Point Proyección de video. Trabajo grupal sobre el análisis del video. 	Compartir lo comprendido del video, por medio del video "El Principito".	
Mensaje	La comunicación es vital en todo proceso.	Poner en práctica el secreto del zorro.	Notas adicionales

TEST DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Nombre: _____ Apellido: _____

Dirección: _____

Instrucciones:
Lee con atención las aseveraciones y escribe dentro de la columna indicada con "V" si es verdadero o "F" si es falso.

Enunciados	
¿Vale la pena comunicarse aunque no sea necesario?	
La comunicación interpersonal puede conducir a acciones injustas y satisfactorias una vez reducidas.	
La comunicación desarrolla en más importante que la comunicación interpersonal.	
Las personas deben estar escuchando y escuchadas para que compartir sus ideas de información.	
El lenguaje por los demás es importante, pero el mío no.	

Pre-test

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Cada uno de ustedes está bloqueando la comunicación interpersonal, si no escuchas, ver o hablar...

Presentación

Video



Trifoliar

El respeto, esencia de la comunicación saludable

Hay en día, el campo de las comunicaciones es uno de los sectores más dinámicos, se pueden mencionar la transmisión de mensajes, escuchar, confrontar, persuadir, impresionar a la primera, utilizar elementos "no verbales", entre otros.

Sin embargo, tenemos que redescubrir y mirar en profundidad los valores esenciales de la comunicación humana, empezando por el valor y la actitud de respeto.

Cualquier tipo de comunicación se puede mejorar si se practica el respeto, y con mayor razón se beneficiaría la comunicación en grupos pequeños y la interpersonal. La comunicación, finalmente, no es problema de técnicas o de complejos instrumentos, sino de actitudes, valores y carácter.

La fórmula vital del respeto se compone de dos aspectos: respeto por mí mismo y respeto por los demás

¿Cuáles serían, las "ganancias" que obtendría si la comunicación fuera diferente?

- Mayor probabilidad de que resuelvas satisfactoriamente tus problemas.
- Acciones eficaces, resultados eficaces.
- Una mejor salud para ti.

Recuerda que, sin respeto, las relaciones interpersonales se vuelven torcidas e ineficaces. En la convivencia con los demás, no podemos ignorar, al oprimir o subordinar los derechos humanos fundamentados a otros intereses menos legítimos.

“La mejor inversión será el respeto.”

Comunicación interpersonal

El contacto con un ser humano puede ser lo mejor o lo peor que puede sucederte.
¿Cómo puede lograr que la apertura a humanos sea la más constructiva posible?

E.A.R.

FORMATO DE EVALUACION A LOS CURSOS

* * * * *

Curso: _____ Fecha: _____
 Lugar de realización del curso: _____

INSTRUCCIONES: Marque en un círculo el ítem que represente mejor su respuesta a cada ítem.
1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO						
1. Los temas propuestos son adecuados a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2. Los temas tratados proporcionan a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3. El desarrollo de los temas se basó en la teoría y/o ejemplos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4. Las dinámicas de trabajo y aprendizaje por participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5. Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6. La información presentada amplió su conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7. El material utilizado (presentación, video, material escrito, etc.) fue adecuado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8. Se utilizó suficiente tiempo de tiempo para el desarrollo de los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9. Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10. La cantidad y distribución del tiempo personal de los alumnos, fue adecuada	Siempre	4	3	2	1	Nunca

PRELACIONES DEL MATERIAL						
1. Presentó una programación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2. Describió y explicó el plan de participación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3. Presentó material documental para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4. Relacionó el tema con otros, respecto a importancia y relevancia académica y profesional	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5. Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6. Dijo al respecto, un caso, experiencia y/o foto de sus actividades	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7. Aplicó un diagnóstico con cuestionarios en el curso y aplicó los resultados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8. Observó a sus participantes, los escuchó y se basó en su opinión	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9. Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10. Recordó los temas y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11. La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca

HOJA DE EVALUACION AL EVENTO

Curso: _____ Institución: _____
 Audiencia: _____ Fecha: _____

Con el propósito de evaluar el curso con el cual fue participativo y poder mejorar las acciones de capacitación, de aquí en adelante, cada participante, en forma confidencial y sin costo, deberá llenar:

Indicaciones:
 Marque con una X la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:
 Excelente Bueno Regular Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO				
1. ¿Considera que el curso es pertinente, satisfactorio y adecuado a sus necesidades de capacitación?				
2. ¿Los temas tratados fueron de interés para usted?				
3. ¿Los temas tratados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
4. ¿Considera que el curso estuvo relacionado con la práctica y experiencia?				
5. ¿Qué comentario adicional desea hacer en relación con la capacitación?				

METODOS DEL CURSO				
1. ¿Cómo se sintió al participar en las sesiones?				
2. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades?				
3. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
4. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
5. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
6. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
7. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
8. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
9. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
10. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
11. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
12. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
13. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
14. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
15. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				

ORGANIZACIÓN				
1. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
2. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
3. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
4. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
5. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
6. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
7. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
8. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
9. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
10. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
11. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
12. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
13. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
14. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				
15. ¿Cómo se sintió al participar en las actividades de campo?				

Costo total: Q 29,837.00.

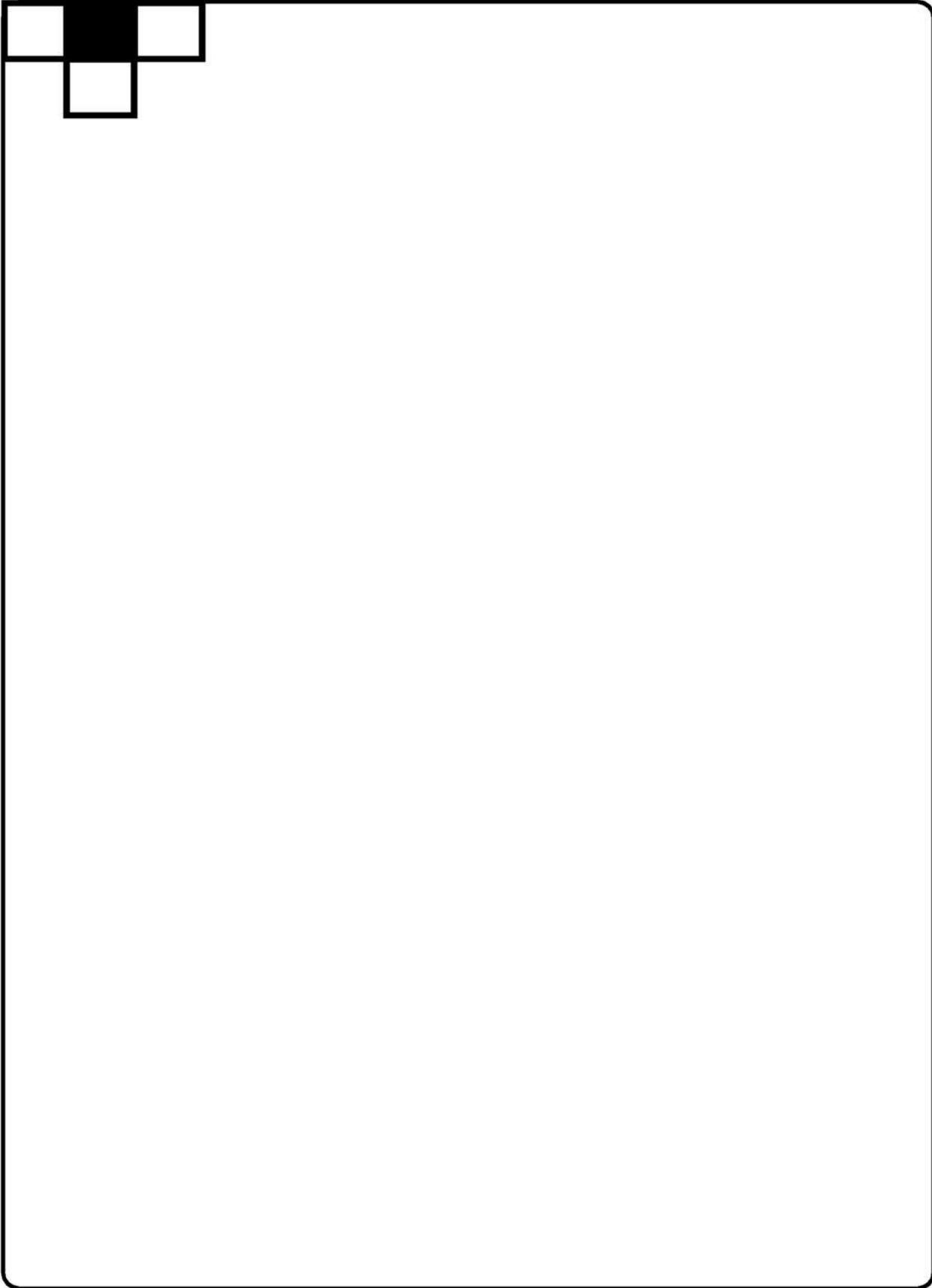
El desglose se encuentra disponible en las carpetas, por audiencia.

“Si continúas haciendo siempre lo mismo, obtendrás siempre los mismos resultados. Para conseguir algo nuevo, debes hacer algo diferente.

(Albert Einstein)

AUDIENCIA SECUNDARIA





TALLER DE AUTOESTIMA



A4-1
81



Guía para el facilitador

Audiencia Secundaria Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito	Dirigido a Profesionales de nivel asistencial.
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación para incrementar la productividad en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional –DICONIME–.	

	Guía del profesor	Guía del alumno	Materiales necesarios
Objetivos	Importancia de sentirse bien consigo mismo.	Sentirse bien consigo mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la autoestima? • Círculo virtuoso • Enemigos de la autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal, luego de ver el video. 	
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Test de autoestima • Evaluación a los cursos • Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que tanto conoce sobre el tema para reforzarlo por el trifoliar. 	Otros recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Laptop • Sonido (bocinas)
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa sobre el tema. • Dinámica luego de ver el video "La cigüeña y la nube" 	Compartir lo comprendido del video, por medio de los personajes "La cigüeña y la nube"	
Resumen	Desarrollar e incrementar el valor a sí mismos para ofrecerlo a los demás.	Por asociación refuerza lo aprendido por medio audiovisual y escrito.	Notas adicionales

PRE-TEST DE AUTOESTIMA

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario:

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
La autoestima es sentirse bien con uno mismo.		
Los pensamientos pesimistas, el no respetar, ser pasivo, no querer aprender ni mejorar, hace que mi autoestima se incremente.		
Los demás pueden hacerme sentir menos, sin mi consentimiento.		
Si un día aprendiste algo negativo, esto quiere decir que hoy puedes aprender algo positivo. Y mañana y muchos días más.		
El que tengas mejor ropa o casa, mayor atractivo físico, juegos más interesantes, mayores conocimientos es igual a tener más valor como persona.		





¿Qué es autoestima?

1. Te aprecias a ti mismo.
2. Valoras tus esfuerzos.
3. Tienes confianza en ti mismo(a) y seguridad en tus acciones.
4. Te gusta la manera que eres en todos los sentidos.
5. Te respetas.
6. Buscas lo mejor para ti.





Para tener un sólido aprecio por ti mismo(a) no basta crear pensamientos positivos y realistas acerca de tu persona. También es necesario actuar de manera que el ambiente pueda darte información sobre tus logros. Así podrás evaluar y formarte ideas adecuadas sobre ti.

Enemigos de la autoestima



Compararse con los demás y la medición de valor



Don tache



Error



El tirano "debes"



La acción improductiva o la evasión de la huida



La acción agresiva y destructiva y la conducta pasiva



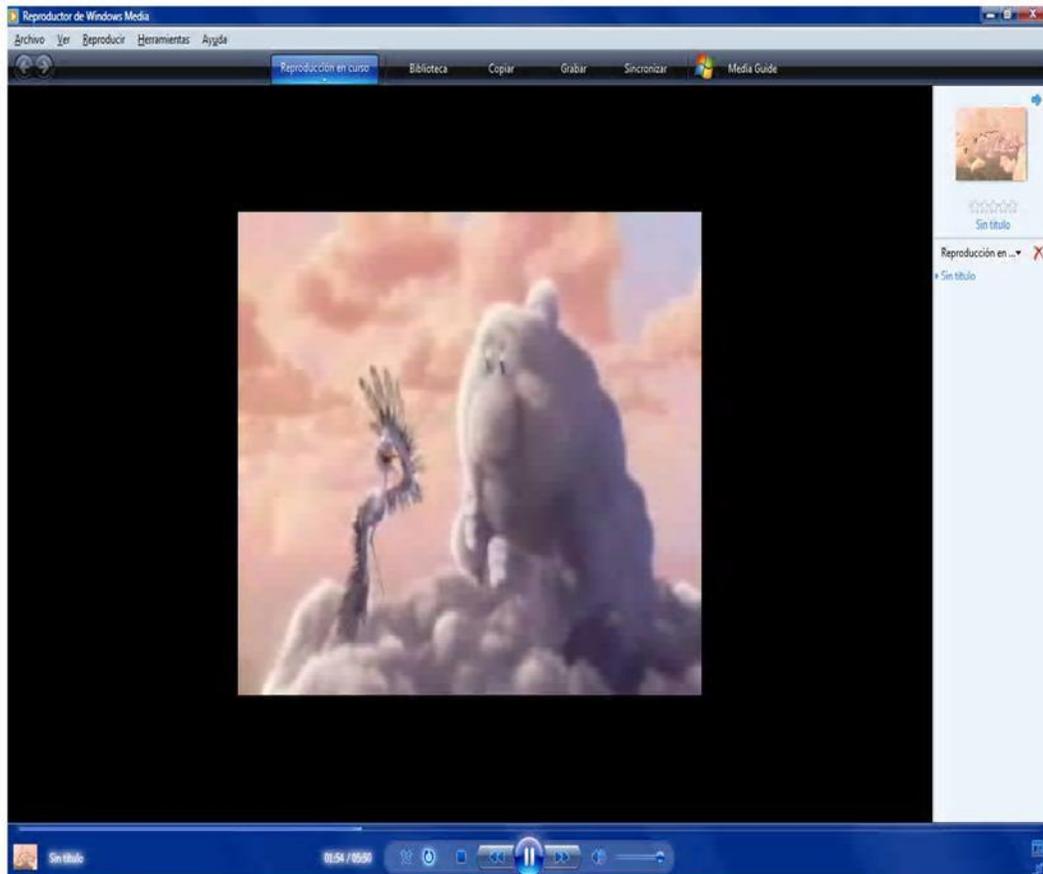
Laboratorio de ideas negativas en tu contra



La crítica, la burla, la indiferencia de los demás



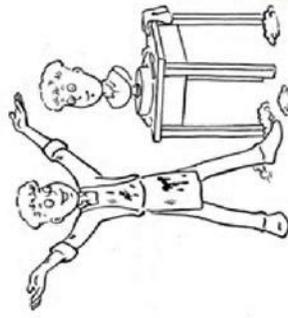
VIDEO “LA CIGUEÑA Y LA NUBE”



TRIFOLIAR



Descubre la Autoestima



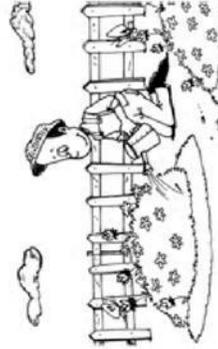
Autoestima es la valoración que haces de ti mismo ante experiencias favorables y desfavorables.

E. Backhoff y Larrazolo



Llena tu mente de ideas de autoestima.

- "Yo siempre valgo a pesar de mis errores."
- "Fallar no me hace menos como persona"
- "No tengo que tener más cosas para valer más; con o sin algo, yo soy valioso como ser humano."
- "Soy feliz porque estoy viva(o) y puedo dar lo mejor de mí."
- "Puedo cambiar, aprender, ser mejor momento."
- "Yo ocupo un lugar en el mundo tan importante como el de cualquier otra persona."
- "Yo puedo lograr metas y superarme."
- "Soy una inspiración."



"La mente es un tanto parecida a un jardín. Si no se le cultiva y alimenta, las malas hierbas tomarán su lugar".

Irving G. Hall

Desarrolla del propio talento y creatividad. La persona con bajo autoestima suele tener un juez crítico muy severo, que le exige la perfección o la crítica tanto de sus intentos de actuar que ella deja de hacerlo, quedándose con metas cumplidas a medias.



Autoestima y valor de la persona. El valor de una persona es singular e independiente de sus creencias. El ser humano tiene valor por el simple hecho de ser y de existir, de ocupar un lugar único en el mundo, con su sello personal irreplicable e insustituible. Alguien con baja autoestima tiene un escaso grado de aceptación y gusto por ser él mismo, quizá por pensar que su valor como persona es menor, pero esta distorsión aprendida no cambia su verdadero valor como individuo.

Por el contrario, quien tiene una alta autoestima refleja un buen nivel de aceptación personal y agrado de sí y, aunque esto no aumenta su valor como ser, sí lo ayuda a vivir con más autoconfianza y auto-respeto.

Recordemos, que la autoestima, es la postura psicológica que adoptas sobre ti mismo, con diferentes grados o porcentajes de aceptación o autorechazo de tus conductas.

Hoy es un gran día pues comienzas a aprender más sobre la autoestima. Pero quizás te preguntes ¿por qué tanto escándalo? ¿Por qué es importante gustarte a ti mismo? Te diremos por qué:



Autoestima es:

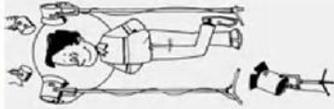
- Sentirte bien contigo mismo(a).
- Tener autoconfianza.
- Ser tu mejor amiga (o)
- Aceptarte como eres
- Caerte bien, aunque te equivoques al hacer algo útil.
- Un sentimiento agradable cuando piensas en ti.
- Sentirte bien contigo mientras aprendes y estudias, juegas o practicas.
- Buscar resolver los problemas y tratar de ser mejor y no huir para evitar el esfuerzo.



- Pensar ¡yo puedo!
- ¡Estar feliz por ser quien eres!

Autoestima, comportamiento y valores

La autoestima es una HABILIDAD en la que tú eres el actor principal, es un concepto interno en el que tú decides, es una responsabilidad en la que tú tienes la última palabra. Y tú puedes favorecerla de múltiples maneras, bien sea trabajando en tus conceptos mentales erróneos o autodestructivos, o haciendo algo en concreto para mejorar tu vida, por ejemplo:



- Aprendiendo habilidades.
- Mejorando en tu trabajo o estudio.
- Siendo productivo (Sería un tanto difícil que mejoraras tu autoestima si te mantienes improductivo y sin hacer nada útil).
- Buscando buenas relaciones interpersonales (el desarrollo de tu autoestima se dificultaría si te mantienes en un plano agresivo e irrespetuoso hacia los demás).
- Siendo congruente, íntegro (sería complicado conquistar una sólida autoestima si no respetas valores básicos individuales y colectivos, sino actúas con honestidad y buena fe, si recurres, por ejemplo, al

abuso, al egotismo, a la explotación, a la violencia, al engaño, etc.).

Autoestima, comportamiento y valores

Saber escuchar. Cuando hay baja autoestima es difícil aceptar que se está equivocado, o pensar que alguien tiene mucho que enseñarnos. Por lo tanto, se adoptan actitudes cerradas al diálogo.

Optimismo. Cuando existe una adversidad, el individuo con baja autoestima tiende a culparse inmediatamente del problema, lo cual hace que se sienta peor y continúe culpándose por largo tiempo. La baja autoestima nos puede ayudar a caer en pesimismo y depresión.

Relaciones interpersonales. La persona con autoestima baja puede establecer relaciones interpersonales, pero sin pensar en sus propias necesidades. A la larga, su actitud puede orillar a explotar –con los demás o consigo misma–, autoculparse, a sentir que es una víctima y que la gente abusa de ella. Actúa a la defensiva, agresiva o pasivamente, rompiendo en ambos casos el nivel de igualdad deseable para las relaciones humanas sanas.

FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.

A4-1.7
95



MÉTODOS DE CASOS SOBRE COMUNICACIÓN



A4-2
97



Método de casos sobre comunicación

Audiencia Secundaria Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito	
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia en la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional –DICONIME–.	
Objetivos	Dirigido a Profesionales de nivel asistencial.
Información	Guía del alumno
Verificación	Materiales necesarios
Actividad	Otros recursos
Resumen	Notas adicionales

PRE-TEST DE COMUNICACIÓN

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
Para que exista comunicación, es necesaria la realimentación.		
La comunicación es sólo verbal.		
Un gesto, una mirada, el vestuario, el movimiento de manos, la forma de caminar nos comunican algo.		
Al decir las cosas sin cuidar el lugar donde lo haces o decir las cosas sin cuidar el momento en lo que lo dices, estás atropellando o bloqueando la comunicación.		
Toda situación requiere comunicación.		





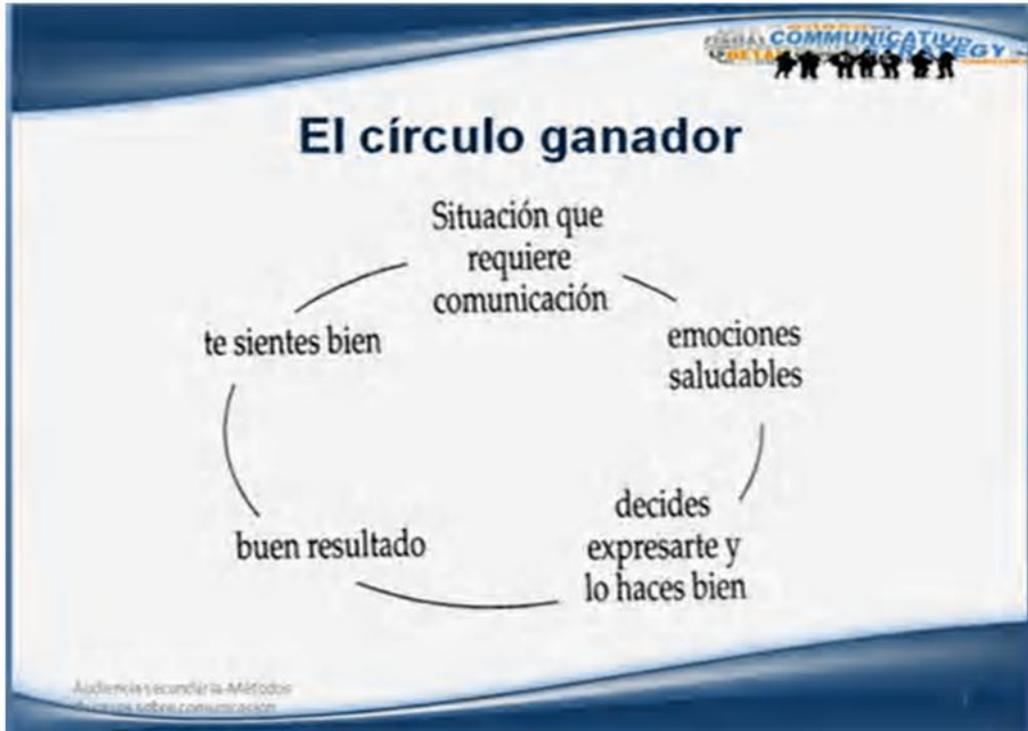


En la comunicación es importante...

Cómo *dices* lo que dices, - tus mensajes

Cómo *escuchas* lo que te dicen, -los mensajes recibidos.

www.4comunicacion.com



Caso # 2

Al llegar José Antonio a casa, encuentra que la llanta de su bicicleta está ponchada. En ese momento le dice a su hermano "Eres un maldito, te dije que no la usaras, desgraciado".



Caso # 3

Tu expresión no es sólo palabras. ¿Qué significa?





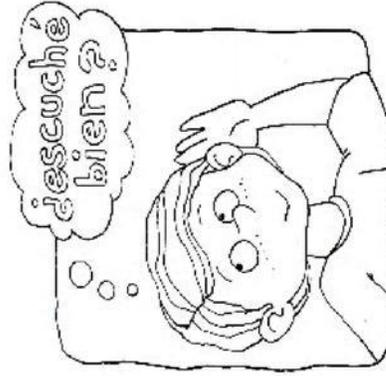
VIDEO "CÓMO HABLAN LOS HOMBRES POR TELÉFONO CON SU ESPOSA"



TRIFOLIAR



Casos sobre comunicación

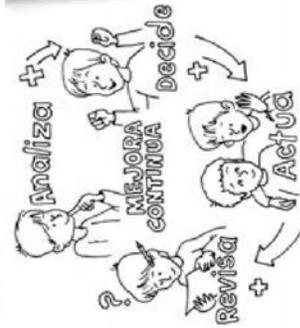


Tu tienes el derecho de decir lo que piensas, la responsabilidad de hacerlo de la mejor manera y la obligación de no ofender a los demás cuando lo haces.



¿Cómo comunicamos bien con los demás?

Para aprender el arte y la ciencia de la buena comunicación es indispensable que practiques, muchas, muchas veces la siguiente fórmula:



- **Analiza.** Define el problema de comunicación.
- **Decide.** Toma una de varias alternativas.
- **Actúa.** Acción de comunicación.
- **Revisa.** Tu observación de los resultados obtenidos para ver si los puedes mejorar en una segunda ocasión.

"La comunicación es la base de éxito para alcanzar las metas y llevarse bien con los demás".

Posiblemente: El mensaje era largo y no lo memorizó bien la siguiente persona que tenía que aprenderlo. Había ruido y risas. A Federico no le gustan las calabazas y pensó que estaban verdes o se pensó que lo verde es malo para la salud.

Habíamos dicho que la comunicación nos ayuda a unirnos, a estar cerca, a aprender y a otras cosas. Pero si es mala, nos puede llevar a vivir el efecto contrario, por ejemplo: a **desunirnos**; como cuando hay guerras entre las personas; a **alejarnos**, cuando hay divisiones familiares. En consecuencia, es importante aprender a **llevarnos bien con los demás**.



"Un mandamiento les doy, que ustedes se amen unos a los otros."

Santa Biblia

Bienvenido, hoy hablaremos de una de las cosas más importantes que tiene el ser humano, gracias a la cual podemos resolver muchos problemas y ser cada vez más felices. Te presento a ¡la comunicación!

La comunicación, implica por lo menos dos personas: una que manda el mensaje y otra que lo recibe. Ambas son indispensables para que exista la reelimentación, caso contrario no existe.

- La misma, nos une, nos acerca, aprendemos, creamos, pedimos ayuda, decir que es lo que nos gusta o disgusta, podemos evitar malestares o un peligro. Sin embargo, en la comunicación pasan muchas cosas. Tú eres un ser humano con un hermosísimo sistema de comportamientos que capta las señales distintas del ambiente y de tu propio cuerpo. A través de los sentidos, puedes saber si tienes frío y si es de noche, si estás cansado, preocupado, solo, o pensando en tu tarea, ¡todo al mismo tiempo! Y, además...si te estás comunicando con alguien, estás captando lo que te dice y lo que quiere decir pero...¡Alto!



Como suceden muchas cosas a una velocidad y no eres perfecto (a) -aunque si tienes un tesoro de capacidades-, es importante poner atención a:

Cómo dices lo que dices, "tus mensajes"
 Cómo escuchas lo que te dicen, "los mensajes recibidos".

Basta que exista un leve error en lo que escuchas o la forma en que se dijo el mensaje para que pueda surgir un problema de comunicación.

Por ejemplo: Pedro, María, Luis, Raquel, Federico y Lucinda, se sentaron a jugar al 'teléfono humano'. Pedro escribió un mensaje y lo dijo en secreto, en voz baja, a María. María lo tenía que decir a Luis, Luis a Raquel, Raquel a Federico, él a Lucinda, quien lo tenía que escribir en un papel. Pero ¿Sabes qué pasó?, el mensaje transmitido por Pedro era:

Las calabazas son unas verduras verdes muy buenas para la salud.

¿Qué crees que escuchó Lucinda y escribió en un papel?

¡Las verduras verdes no son buenas para la salud!



¿Qué te enseña este ejemplo? ¿Por qué se transformó el mensaje original? ¿Qué pasó con la comunicación?

Como puedes darte cuenta, la comunicación puede variar, puedes encontrarte sorpresas de que una cosa se dice y otra es la que se entiende. ¿Quiere decir esto que es imposible comunicarnos con los demás? ¿Qué la comunicación es tan frágil que nunca llegan nuestros mensajes reales?

¡Claro que no! Lo que quiere decir es que la comunicación pasan cosas que debemos atender y entender para ser mejores. ¿Qué hizo la diferencia entre el mensaje original y el final del ejemplo que revisamos?

FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.



A4-2.7
111



CURSO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



A4-3

113



GUÍA DEL FACILITADOR

Audiencia Secundaria Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito		Guía del profesor	Guía del alumno	Materiales necesarios
Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación horizontal para incrementar la convivencia la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional –DICONIME–.			Dingido a Profesionales de nivel asistencial.	
Objetivos	Hacer comprender que el tiempo que pasa una persona contigo te hace importante.		Mejor las relaciones como comunicación interpersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es comunicación interpersonal? • Elementos de la comunicación • Barreras • Cómo vencer las barreras • Cuáles son las ganancias • Énfasis en el respeto y valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que la comunicación va inmersa en las relaciones interpersonales. 		
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Test de comunicación • Evaluación a los cursos • Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que tanto conoce sobre el tema, reforzado por el trifoliar. • Observación y cambio de conducta. 		Otros recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Laptop • Sonido (bocinas)
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación el Power Point • Proyección de video. • Trabajo grupal sobre el análisis del video. 	Compartir lo comprendido del video, por medio del video "El Principito".		
Resumen	Comprender la importancia de crear lazos "Invisibles" con los demás.	Poner en práctica el secreto del zorro.		Notas adicionales

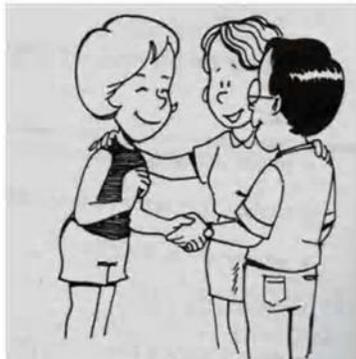
PRE-TEST DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
¿Será la buena comunicación privilegio de unos cuantos?		
La comunicación interpersonal, puede conducir a enormes triunfos y satisfacciones una institución.		
La comunicación tecnológica es más importante que la comunicación interpersonal.		
Las personas deben estar sincronizadas y conectadas, para que compartir sus ideas de información.		
El respeto por los demás es importante, pero el mío no.		





COMMUNICACIÓN

Comunicación interpersonal es...

la que se da entre dos o más personas.

A line drawing illustration of five business professionals in an office setting. On the left, a man in a suit is pointing at a whiteboard. In the center, a woman in a business dress is talking to another woman. On the right, a man in a suit is walking towards them. The background is a simple office environment with a whiteboard and a desk.



La habilidad para expresar una idea es casi igual de importante que la idea misma.

(Bernard Baruch)

A line drawing of three people (two women and one man) shaking hands, symbolizing agreement or communication.



COMMUNICATIVITY

Barreras de la comunicación eficaz

1. Filtrado, manipulación de la información para hacerla más favorable al receptor.
2. Emociones. 
3. Sobrecarga de información. 
4. Actitud defensiva. 
5. Lenguaje
6. Cultura nacional

A list of six communication barriers. The first item is "1. Filtrado, manipulación de la información para hacerla más favorable al receptor." The second item is "2. Emociones." followed by three face icons: a happy face, an angry face, and a sad face. The third item is "3. Sobrecarga de información." followed by three face icons: a surprised face, a happy face, and a sad face. The fourth item is "4. Actitud defensiva." followed by three face icons: a surprised face, a happy face, and a sad face. The fifth item is "5. Lenguaje" and the sixth item is "6. Cultura nacional". The logo "COMMUNICATIVITY" is visible in the top right corner of the slide.

Venciendo las barreras

1. Utilice la realimentación.
2. Simplifique su lenguaje
3. Escuchar activamente
4. Limitar las emociones.
5. Vigilar las señales no verbales.



La comunicación, finalmente, no es problema de técnicas o de complejos instrumentos, sino de actitudes, valores y carácter.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CIDECL

**La fórmula vital del respeto se compone de dos aspectos:
respeto por mí mismo y
respeto por los demás.**

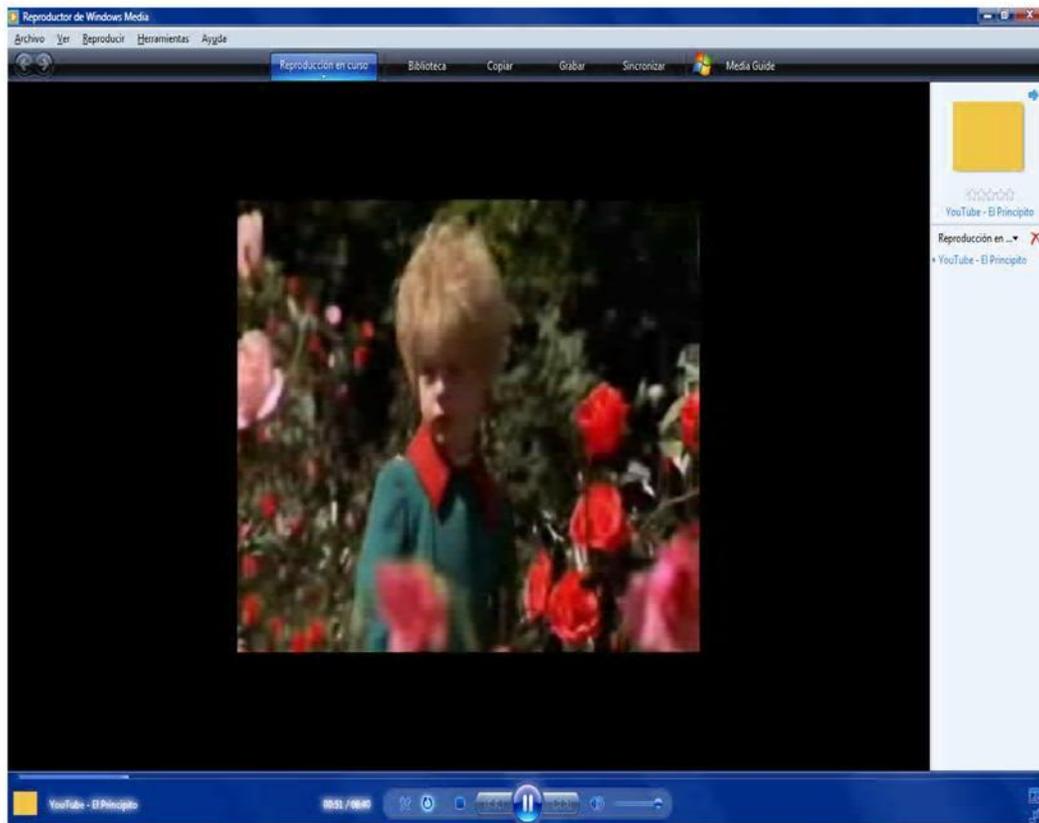


A cartoon illustration of two men sitting on a bench. The man on the left is wearing a cap and a jacket, and the man on the right is wearing a cap and a t-shirt. They are both holding coffee cups. A speech bubble from the man on the right says: "AUNQUE NO PIENSE COMO TÚ, RESPETO MUCHO LO QUE DICES."

40

A4-3.4
121

VIDEO "EL PRINCIPITO"



El respeto, esencia de la comunicación saludable

Hoy en día, el campo de las comunicaciones es uno de los sectores más dinámicos, se pueden mencionar la transmisión de mensajes, escuchar, confrontar, persuadir, impresionar a la primera, utilizar elementos "no verbales", entre otros.

Sin embargo, tenemos que redescubrir y vivir en profundidad los valores esenciales de la comunicación humana, empezando por el valor y la actitud de respeto.

Cualquier tipo de comunicación se puede mejorar si se practica el respeto, y con mayor razón se beneficiaría la comunicación en grupos pequeños y la interpersonal. La comunicación, finalmente, no es problema de técnicas o de complejos instrumentos, sino de actitudes, valores y carácter.



La fórmula vital del respeto se compone de dos aspectos: respeto por mí mismo y respeto por los demás.

¿Cuáles serían, las "ganancias" que obtendrías si tu comunicación fuera diferente?

- Mayor probabilidad de que resuelvas satisfactoriamente tus problemas.
- Acciones eficaces, resultados eficaces.
- Una mejor salud para ti.



Recuerda que, sin respeto, las relaciones interpersonales se vuelven tormentosas e ineficaces. En la convivencia con los demás, no podemos ignorar, atropellar o subordinar los derechos humanos fundamentales a otros intereses menos legítimos.

"La mejor inversión será el respeto."

TRIFOLIAR

Comunicación interpersonal



El contacto con un ser humano puede ser lo mejor o lo peor que puede sucedernos. ¿Cómo puede lograr que la experiencia humana sea lo más constructiva posible?

E.A.K.



La importancia y la esencia de la buena comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal, cuando es eficaz y satisfactoria, se convierte en una fuente importante de salud, de crecimiento, calidad de vida, productividad y, en general, buenos resultados en todos los ámbitos de la actividad humana. La empatía, y la sintonía entre dos o más personas pueden conducir a enormes triunfos y satisfacciones.

Por el contrario, una comunicación inadecuada suele ser el origen de muchos otros problemas, y puede llevarnos a experimentar situaciones de dolor, de frustración, enfermedad, y sin exagerar hasta la muerte. Los conflictos no resueltos, pueden ser los detonadores de más problemas.

El soporte de una buena comunicación entre los hombres, se basa en el respeto a la persona y la observancia de los derechos humanos básicos. La finalidad de un conocimiento interpersonal profundo es establecer una comunicación idónea con el otro, es decir, que las partes involucradas estén perfectamente sincronizadas y conectadas, que se sientan cómodas para compartir sus ideas o información.

La comunicación, un proceso vital para el ser humano, pone a prueba en forma dinámica y complicada TODO lo que somos. Al comunicarnos mostramos nuestra actitud ante la vida, nuestros estados mentales y físicos, valores, sentimientos, barreras o capacidades de escucha, expectativas, peticiones, sueños, incluso estados de sed o hambre en el momento presente. Veamos un ejemplo:



Un cliente reclama airadamente un mal servicio. Jesús, el empleado, se enfada, no "escucha" al cliente, queda bloqueado por el elemento emocional: no entiende la solicitud de servicio que se esconde tras la queja.



En este caso y en otros, vemos que todo contacto humano, además de las palabras, se agitan miles de cosas más: peticiones no expresadas, temores, ansiedad por controlar una situación, inseguridad, desconfianza, interpretaciones equivocadas, carga de emociones, peso de experiencias pasadas, presiones externas...

En ocasiones, no pronunciar palabra alguna es sólo una forma de comunicarnos. En la comunicación, como en la música, el silencio es parte de la melodía.

La buena comunicación, una fortaleza institucional. La empresa cuyos miembros se comunican de manera eficaz cuenta ya con un activo valiosísimo, aunque éste no aparezca en sus estados financieros.

Una excelente red de comunicaciones personales eficaces proporciona a la empresa gran fortaleza interna y, de cara a otras organizaciones, esto se convierte en una ventaja competitiva. La empresa que se comunica bien, cumple mejor su misión y sus objetivos, y se adapta con más facilidad a los cambios del entorno.

La comunicación eficaz y satisfactoria, puede tener los siguientes beneficios:

- Menor tensión entre al gente.
- Se reducen o eliminan los malos entendidos.
- Más ideas generadas, mayor sinergia.
- Mejor detección de las necesidades del otro.
- Fortalecimiento de la relación cliente-proveedor (interno y externo).

FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.



AUDIENCIA TERCIARIA



A5
129

CURSO DE COMUNICACIÓN AFIRMATIVA



A5.1

131



GUÍA PARA EL FACILITADOR

Audiencia Terciaría Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito Incrementar el trabajo en equipo para fortalecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	Dirigido a Asesores de las diferentes subdirecciones y dirección.
--	---

	Guía del profesor	Guía del alumno	Materiales necesarios
Objetivos	Comunicar un mensaje afirmativamente obtiene buenos resultados.	Obtener información al respecto y saber cómo aplicarla.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es comunicación afirmativa? • Elementos • Ejemplos • Inteligencia emocional • Estudio de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿se puede practicar la comunicación afirmativa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros recursos • Cañonera • Laptop • Sonido (bochas)
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Test de comunicación afirmativa • Evaluación a los cursos • Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que tanto conoce sobre el tema, reforzando por el trifoliar. • Observación y cambio de conducta. 	
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación el Power Point • Proyección de video. • Discusión del video. 	Preguntas del video "y tú necesitas unos lentes así".	
Resumen	La actitud puede cambiar en las personas.	Demostrarme que con un cambio se transforma el ambiente.	Notas adicionales

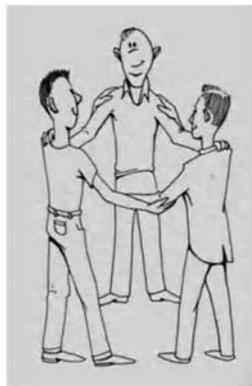
PRE-TEST DE COMUNICACIÓN AFIRMATIVA

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
La comunicación, cuando existe respeto, se hace muy fácil.		
"Aguántate, no te quejes", "El que pega primero pega dos veces", son compartimentos de la comunicación afirmativa.		
El ser directos con las personas, no es bueno para la comunicación afirmativa. Es mejor, suponer que la otra persona "captó" el mensaje.		
La comunicación es estática.		
Cuando alguien habla, me apresuro hablar; porque si no lo digo ahora, no me escucharán. ¿Es correcto?		





¿Qué es la comunicación afirmativa?

- Es el *respeto* por ti mismo y por los demás.
- Es la habilidad para transmitir los sentimientos, creencias y opiniones propias con honestidad, auto-respeto y oportunidad; y, al mismo tiempo, *respetar* los derechos de los demás.

Elementos de la comunicación afirmativa

1. Respeto por ti mismo y respeto por los demás.
2. Ser directo, honesto y oportuno.
3. Control emocional.
4. Saber decir.
5. Saber escuchar.
6. Ser positivo.
7. Lenguaje no verbal adecuado.



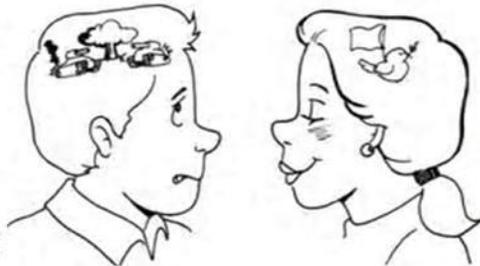
Ejemplo

- Tenías cita con tu equipo a las ocho de la mañana. Todos se presentan a las nueve, tu dices:

“Habíamos quedado en que la reunión era a las ocho y son las nueve, ¿Qué les pasó?”

Inteligencia emocional

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.



VIDEO “¿Y TÚ NECESITAS UNOS LENTES ASÍ?”



TRIFOLIAR



Comunicación afirmativa



Si piensas más en ti que en los demás...te aislas; si piensas más en los demás que en ti mismo...te enajenas; si piensas tanto en ti como en los demás...te integras."

Stefano Tanasecu M.



- **La expresión de sentimientos positivos.** Captar lo bueno, lo positivo, el acierto, y hacerlo saber de manera sincera, oportuna y afectuosa, imprime a nuestras relaciones una gran calidez humana. La comunicación positiva, expresada en forma de elogio, felicitación, reconocimiento, gratitud, admiración, aprecio, impacta fuertemente la calidad de una relación y los resultados que de ella se derivan.

Más vale dar reconocimientos cotidianos pequeños que uno grande cada año.

La comunicación humana, cuando es exitosa y eficaz, se conjugan armónicamente actitudes, valores, habilidades, técnicas, medios y contexto; y se pone en juego de manera simultánea nuestra mente, cuerpo, sentimientos, palabra, silencio...todo lo que somos.

"La actitud y gozo que ganas es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas".

Stephen R. Covey

- **El uso adecuado del lenguaje no verbal.** Lo que acompaña a nuestras palabras juega un papel importante en nuestra comunicación. Un alto porcentaje de lo que llega a los demás más lo hace a través del contacto visual, el tono de voz, la modulación, el ritmo, la expresión facial, los gestos, ademanes, la postural, los movimientos, la sonrisa y hasta el vestido y el aspecto físico.

- **El manejo adecuado de las emociones.** Uno de los factores más determinantes en la destructividad o constructividad de nuestros sentimientos es el pensamiento, el cuento que nos narramos a nosotros mismos sobre la realidad. Si la interpretación de esta realidad se falsea, las emociones se disparan hacia el aspecto negativo.

- **El arte de saber decir.** Es importante conocer y practicar las formas de expresión que nos permitan decir las cosas de manera positiva y eficaz, evitando ambigüedad, confusión o fricciones al expresarnos.

- **La importancia de saber escuchar.** Escuchar con eficacia constituye el cincuenta por ciento de la comunicación. Se logra con base a actitudes positivas, aciertos, habilidades, participación y otros comportamientos activos, además, por supuesto, de la eliminación consistente de las barreras que se interponen en el proceso.



FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario:

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.

CURSO DE LIDERAZGO



A5.2
145



GUÍA PARA FACILITADOR

Audiencia Terciaría Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito Incrementar el trabajo en equipo para fortalecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	Dirigido a Asesores de las diferentes subdirecciones y dirección.
--	---

	Guía del profesor	Guía del alumno	Materiales necesarios
Objetivos	Incrementar el escuchar activamente, ver nuestro entorno comprender a los demás.	Conocer si soy o puedo ser un líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es liderazgo? • Se ejerce poder o autoridad • Habilidades para desarrollar el liderazgo. • Visualización de un líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un líder nace o se hace. 	
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Test de liderazgo • Evaluación a los cursos • Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que tanto sabe sobre el tema, reforzando con el trifoldar. • Observación y cambio de conducta. 	Otros recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Laptop • Sonido (bocinas)
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación el Power Point • Proyección de video. • Análisis del video. 	Preguntas del video "aliens".	
Resumen	El líder tiene una visión, motiva, corrige y lo intenta nuevamente.	Cuando nosotros cambiamos se transforma nuestro entorno.	Notas adicionales

PRE-TEST DE LIDERAZGO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
El líder, escucha sólo aquella información que le conviene.		
La priorización no existe en el vocabulario de un líder.		
Deseo de controlar, ser sólo espectador, tendencia a hacerlo todo, con cualidades de un líder positivo.		
El trabajo en equipo, tener visión, tener cualidades específicas son características de un líder.		
Un líder motiva a los trabajadores a fin de ayudar a la empresa para crear un gran futuro.		



¿Poder o autoridad?

Poder: Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que este, aunque preferiría no hacerla, haga su voluntad debido a su posición o fuerza.

“O lo haces o te golpeo”

“O lo haces o te despido”

“O lo haces o...”

Autoridad

Arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tu quieres debido a tu influencia personal.

“Lo haré porque tu me has pedido que lo haga y por ti haría cualquier cosa”

Poder

Desgasta y llega a deteriorar las relaciones produciendo: rebeldía, descontento.

“Si es necesario ejercerlo, es porque nuestra autoridad ha fallado”



¿Cómo son las personas que poseen autoridad?

- Honradas
- Ejemplares
- Pendientes de los demás
- Comprometidas
- Atentas
- Exigen responsabilidad
- Animadoras
- Actitud positiva, entusiastas
- Aprecio por la gente



¿Cuántas de estas características son innatas?

Ninguna

¿Cuántos de estos comportamientos practicamos normalmente?

Algunas

Diez habilidades para desarrollar tu liderazgo



1. Claridad del negocio y posicionamiento
2. Planeación y adaptación
3. Desarrollo del personal
4. Trabajo en equipo
5. Administración de la información



VIDEO "ALIENS"



TRIFOLIAR



Liderazgo



"Liderazgo no es empujar autoridad, es potenciar a la gente."

John Maxwell



El líder se fija en lo que hacen bien sus empleados y los motiva a seguir adelante. También en una discusión, nunca da una crítica por correo electrónico, siempre en persona y mejor si es en privado. Digale en seguida, sin retener o sin enojo lo que hizo mal, debe ser específico y directo. Es importante decirle lo que usted piensa de lo ocurrido. Hay que darle un minuto para que piense y reflexione. Hay que decirle al colaborador lo que mucho que usted lo aprecia y agradecerle que era la acción lo que molestó y no la persona.

Existe mucha literatura, sobre las cualidades o aspectos que debe tener un líder, se pueden mencionar:

- Carácter
- Carisma
- Compromiso
- Comunicación
- Capacidad para delegar
- Valentía
- Discreetamiento
- Concentración
- Generosidad
- Servicio
- Aprender
- Iniciativa
- Esuchar
- Pasión
- Actitud positiva
- Solución de problemas
- Relaciones
- Responsabilidad

- Seguridad
- Autodisciplina
- Visión

El líder exitoso debe: Estar dispuesto a trabajar, preocuparse por los demás, tener ciertas metas y ayudar a establecer metas importantes, mantener un ambiente disciplinado pero flexible y abierto, hacer preguntas que estimulan la participación de cada miembro del grupo. Mantener la perspectiva de los miembros del grupo, estar a la disposición del grupo y conocer sus inquietudes, saber escuchar, ayudar a eliminar la tensión en el grupo, centrar la discusión eficazmente.

"Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen poder para llegar a las personas; esos son los verdaderos líderes..."



Cero que para tener éxito en la vida, una persona necesita tener la habilidad en cuatro áreas: relaciones, capacitación, actitud y liderazgo. Estos cuatro elementos llevan implícita la comunicación.

¿Qué es liderazgo?

Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas de la organización. El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores, que confían en uno y le otorgan su apoyo y compromiso para lograr una meta.

¿Qué tan bueno es usado para inspirar, persuadir, influir y motivar a la gente?

- **Inspirar.** Es la principal forma de liderazgo. Un líder debe tener una personalidad magnética o constituirse un maravilloso ejemplo (o ambas cosas) para inspirar a los demás.
- **Persuasión.** Con frecuencia el líder desea lograr que la gente cambie su mentalidad o emprenda actividades que no había considerado.
- **Influencia.** A menudo se define el liderazgo como el proceso de influir en los demás para que alcancen sus objetivos, como: asumir mayor responsabilidad conforme se redistribuyen las actividades después de una reducción de personal de la compañía. Apuntar hacia normas de calidad más alta. Elevar normas éticas corporativas al interactuar con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- **Motivación.** Es parte del engranaje que constituye el trabajo del líder. Es lograr que esa persona invierta mayor esfuerzo en su trabajo. La primera evidencia de que una persona está motivada se refleja cuando esta trabaja

con más ahínco del acostumbrado en las actividades presentes.

Actúe como líder.

El liderazgo es más un arte que una ciencia. Los líderes eficientes tienen conciencia de las tácticas para poder influir en los demás, tales como golpear la mesa para dar un efecto o incluso relacionarse con gente poderosa. Otra acción que emprenden consiste en mantener una sensibilidad ante las distintas culturas. Jamás veremos a un líder multicultural utilizar en el extranjero signos no verbales que se utilizan en Estados Unidos y que pueden molestar a sus clientes y socios de trabajo.



El líder, tiene una visión para motivar a los trabajadores a fin de ayudar a la empresa para crear un gran futuro.

Se debe influir en el personal mediante la técnica de dirigir a los demás a través del ejemplo y las muestras de emoción.

El consultar a los demás es una forma efectiva de lograr que ellos entiendan su forma de pensar.

Trabajar en las áreas donde existan problemas críticos de la organización, al resolverlos conseguirá poder.



Se ha mencionado, que un líder de reunir ciertas características como:

- Habilidad para conducir equipos.
- Tener visión del futuro.
- Buscar el bien particular y el de la empresa.
- Tener cualidades específicas.

El liderazgo es importante, porque cada persona lo ejerce dentro del área que es competente. Por ello, los líderes tienen que delegar en los demás para que participen en la toma de decisiones y responsabilidades en equipo. A las personas se les delega autoridad o funciones cuando son capaces de ejercer con mayor libertad su trabajo, aplicando incluso su propia experiencia.

Antes de delegar una función o puesto busque a aquellos empleados que sobresalgan por su responsabilidad, capacidad y motivación.

FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.

A5.2.7
161

CURSO DE COHESIÓN GRUPAL



A5.3
163



GUÍA PARA EL FACILITADOR

Audiencia Terciaría Asunto: Capacitación Preparado por: Violeta Arredondo

Introducción y propósito	Dirigido a
Incrementar el trabajo en equipo para fortalecer la participación en tareas comunes y alcanzar los objetivos de la Dirección.	Asesores de las diferentes subdirecciones y dirección.

	Guía del profesor	Guía del alumno	Materiales necesarios
Objetivos	Ilustrar que cada uno somos parte de un sistema. Si tú caes, yo caigo.	Desarrollaría habilidad de trabajar en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Lápiz • Otros
Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es cohesión grupal? • Características • Enemigos • Factores • Lo que puede hacer el líder y los seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo mejorar dentro del sistema. 	
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Test de cohesión grupal. • Evaluación a los cursos • Evaluación del evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que tanto conoce sobre el tema, reforzado por el trifoliar. • Observación y cambio de conducta. 	Otros recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Laptop • Sonido (bocinas)
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación el Power Point. • Resolución de dudas. • Reflexión del video. 	Preguntas del video "selección Australia".	
Resumen	La cohesión grupal, es aceptarse y aceptar a los demás para multiplicar resultados.	Ser parte de un grupo para obtener mejores resultados.	Notas adicionales

PRE-TEST DE COHESIÓN GRUPAL

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Instrucciones:

Lee con atención los enunciados y escribe dentro de la columna indicada una "V" si es verdadero o "F" si es falsa.

Enunciados	V	F
La cohesión grupal, hace la que una institución sea más productiva.		
La participación en tareas comunes, no frena las conductas agresivas.		
Cuando trabajo en grupo, siempre es más importante lo que yo digo, que la participación de los demás.		
Es mejor trabajar individualmente que con otras personas, porque los demás no tienen nada que enseñarme.		
El liderazgo es importante para fomentar los sentimientos de cordialidad en los integrantes del grupo.		





COMMUNICATIVE
CENTRE

Cohesión grupal es...

un proceso clave en la formación y desarrollo en el trabajo en equipo.

“Es la resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos y que los mantiene unidos formando un grupo”.

Two illustrations: on the left, a rowing team of four people in a boat; on the right, two hands holding interlocking puzzle pieces together.



Características que acompañan a la cohesión

- **Grado de aceptación de los objetivos del grupo**
- **Comunicación**
- **Conformidad con las normas**
- **Perseverancia ante la dificultad**
- **El rendimiento aumenta**
- **La percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos**
- **Satisfacción personal**
- **Motivación**
- **Estabilidad**



Enemigos de la cohesión interna

- **Conocer los obstáculos que dificultan a un grupo.**
- **El individualismo o rivalidad.**
- **Desacuerdo en objetivos de equipo o poca aceptación por parte de sus miembros.**
- **Confusión y ambigüedad en la definición y aceptación de los roles dentro del equipo.**
- **Ausencia de normas claras que regulen el trabajo y la convivencia interna en el seno del equipo. O bien la escasa aceptación por parte de sus miembros del equipo.**

COMUNICACIÓN Y
COMUNICATIVIDAD

- Problemas en la comunicación entre los miembros de equipo o de estos con su director o líder, el entrenador.
- Los conflictos surgidos ante intereses enfrentados.
- La excesiva renovación o movilidad de los miembros del equipo
- El enfrentamiento entre diferentes líderes dentro del equipo. Las disputas entre algún miembro del equipo por el liderazgo
- La incompatibilidad de personalidades dentro del grupo.
- La excesiva competencia interna entre los miembros del grupo



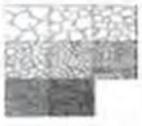
COMUNICACIÓN Y
COMUNICATIVIDAD

Para que la selección sea justa, todos realizarán la misma prueba, vais a subir a ese árbol.



COMUNICATIVELY

Factores que influyen en la cohesión

	Composición		Proyecto asignado
	Tamaño		Ambiente de trabajo
	Carisma del líder		Éxito inicial

COMUNICATIVELY

Algunas cosas que puede hacer el líder

- **Conocimiento de cada miembro del equipo.**
- **Potenciar el trabajo en equipo.**
- **Estimular la identidad del equipo.**
- **Convivencia interna .**
- **Establecer objetivos de equipo que resulten estimulantes pero accesibles.**
- **Reuniones de equipo para resolver conflictos.**
- **Hacer las correcciones a lo interno.**

Lo que pueden hacer los compañeros de trabajo

- Tratar de conocer y entender a los compañeros
- Ayudar a los compañeros siempre que esté en sus manos.
- Valorar y tener comunicación afirmativa.
- Ser responsable.
- Tratar de integrar a los nuevos compañeros.
- Comunicarse con el líder con franqueza y sinceridad.
- Afrontar los conflictos con la intención de resolverlos lo antes posible.
- Esforzarse al máximo.

Trabajar en equipo es dividir el trabajo y multiplicar los resultados.

(Anónimo)



A5.3.4
171

VIDEO "SELECCIÓN AUSTRALIA"



La cohesión permite no sólo hacer que la persona haga lo que no podría hacer de otra manera, sino que también tiene un efecto amplificador en todo lo que posee, incluyendo el talento.

El trabajo colectivo es superior al esfuerzo individual, debido a:

- Involucran a más personas, de esa manera producen más recursos, habilidades e ideas que las que un individuo posee.
- Maximizan el potencial del líder y reducen sus debilidades.
- Proporcionan múltiples perspectivas acerca de cómo resolver una necesidad o alcanzar una meta, mientras idean varias alternativas para cada situación.
- Se comparte el mérito de las victorias y las culpas cuando se comenten errores. Eso fomenta la humildad genuina y la comunidad auténtica.
- Mantienen al líder enfocado en la meta.
- Se puede hacer más que un individuo.



Los grandes equipos crean un sentimiento de comunidad

Todos los equipos eficaces crean un entorno en que las relaciones maduran y los integrantes se conocen unos con otros. Es decir crea un "sentimiento de comunidad". Ese ambiente de comunidad se basa en la confianza. Poco se puede lograr sin ella. Cuando todos se dan libremente y se generan vínculos de confianza que se confirman a través del tiempo, los participantes comienzan a tenerla unos con otros.

Lo que distingue a una comunidad...no es la ausencia de conflictos, es la presencia de un espíritu de reconciliación.

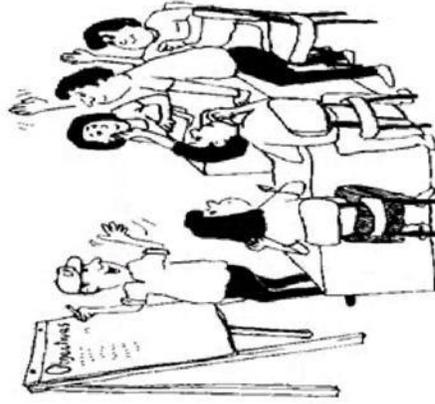


El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo gana campeonatos.

TRIFOLIAR

A5.3.5
172

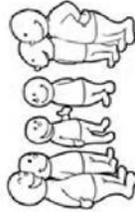
Cohesión grupal



"Trabajar en equipo es dividir el trabajo y multiplicar los resultados."

Anónimo

Las relaciones personales, son el pegamento que mantiene unidos a los miembros del equipo; mientras más sólidas son las relaciones como la comunicación interpersonal, más cohesionado es el equipo.



Casi todo lo que usted hace depende un trabajo en equipo. No importa si es un dirigente o un seguidor, maestro o alumno, gerente u obrero, usted interactúa con otras personas. La pregunta es ¿tendrá éxito su participación con otros? Su mejor disponibilidad para el liderazgo también depende de las relaciones con los que forman parte de su equipo.

¿Qué es cohesión grupal?

“Es la resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos y que los mantiene



La cohesión de un grupo no es una cualidad constante, sino una variable en la que el grupo puede alcanzar distintos valores en el transcurso del tiempo en función de otras variables de las cuales es dependiente:

- **Tipo de liderazgo.** La tolerancia de quien dirige al grupo respecto de las facilidades otorgadas a sus miembros para la determinación del contenido y hallar las soluciones a los problemas que han de afrontar de forma colectiva está en relación positiva con el grado de cohesión grupal.

Cuando el tipo de liderazgo fomenta los sentimientos de cordialidad y es percibido como un “punto de referencia” para la proyección personal de los integrantes del grupo, la cohesión aumenta.

Tiempo durante el cual los integrantes del grupo permanecen juntos: a medida que aumenta, lo hace la cohesión.

- **Composición del grupo:** la homogeneidad demográfica, por ejemplo, en cuanto que determina la compatibilidad que existe entre quienes lo constituyen e incrementa, subsiguientemente, las posibilidades de que la cohesión entre ellos sea elevada.

- Nivel de satisfacción por los miembros del grupo de sus expectativas individuales que se derivan de la condición de ser miembro está en relación positiva con la cohesión.

Grado de efectividad del grupo

Los efectos de la cohesión son muy importantes:



- Favorece la disposición a participar en las tareas comunes y frena las conductas destructivas.
- Protege a los individuos de padecer patologías de su conducta laboral.
- Facilita la aceptación de las normas del grupo por todos sus integrantes.

FORMATO DE EVALUACIÓN A LOS CURSOS

Curso	Fecha
Instructor	Horario
Lugar de realización del curso	

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada ítem.

1 es el más bajo, 4 es el más alto.

CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1	Los temas impartidos son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser participativo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Las actividades variaron durante la capacitación	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	La información permitió ampliar el conocimiento que se tenía al inicio del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	El material didáctico (presentación, video, material impreso, etcétera) fue variado y apropiado para el curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Se utilizó ejemplos para la comprensión del contenido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Después de cada actividad, se realizó una evaluación para verificar el aprendizaje	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos del curso	Siempre	4	3	2	1	Nunca
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1	Proyectó una imagen	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó material audiovisual para presentar los temas	Siempre	4	3	2	1	Nunca

4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo, exposición y un tono de voz apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el salón y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre	Siempre	4	3	2	1	Nunca
9	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
10	Recompensó los aciertos y señaló los errores	Siempre	4	3	2	1	Nunca
11	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca
12	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
13	Estableció relaciones amistosas con los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca

ORGANIZACIÓN

1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	En general, el trato que recibió del personal del Departamento de Capacitaciones fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó funcionó correctamente	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a la ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

Nota: Por favor, anote lo que le gustó y no del curso, así como sus sugerencias y si lo desea puede anotar su nombre.

¡MUCHAS GRACIAS!

HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Curso:	Instructor:
Audiencia:	Horario

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO	E	B	R	D
¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				

INSTRUCTOR	E	B	D	R
El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
La forma en que enseña el instructor es...				
La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos de manera...				
El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
El uso que dio el instructor al material audiovisual, impresos, etcétera, para facilitar el aprendizaje fue...				

ORGANIZACIÓN	E	B	D	R
Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				

Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo?

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en este curso?

3. ¿Recomendarías este curso (Sí/No) y ¿por qué?

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el curso.
